



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

MARCELO RODRIGUES RABELO

**PROJETO SALA DE GESTÃO E GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO BÁSICA DO
BRASIL: Uma análise da ferramenta SICGESP na gestão das Secretarias de Educação
Municipais**

FORTALEZA

2023

MARCELO RODRIGUES RABELO

PROJETO SALA DE GESTÃO E GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO BÁSICA DO
BRASIL: Uma análise da ferramenta SICGESP na gestão das Secretarias de Educação
Municipais

Monografia apresentada ao Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão de Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dra. Suely Salgueiro Chacon
Coorientador: Prof. Dr. José Marilson Martins Dantas

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- R114p Rabelo, Marcelo Rodrigues.
Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil : uma análise da ferramenta Sicgesp na gestão das secretarias de educação municipais / Marcelo Rodrigues Rabelo. – 2023.
67 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Curso de Gestão de Políticas Públicas, Fortaleza, 2023.
Orientação: Profa. Dra. Suely Salgueiro Chacon.
Coorientação: Prof. Dr. José Marilson Martins Dantas.
1. Gestão pública. 2. Governança pública. 3. Educação. 4. Custos. 5. Contabilidade de custos. I. Título.
CDD 320.6
-

MARCELO RODRIGUES RABELO

PROJETO SALA DE GESTÃO E GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO BÁSICA DO
BRASIL: Uma análise da ferramenta SICGESP na gestão das Secretarias de Educação
Municipais

Monografia apresentada ao Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão de Políticas Públicas.

Aprovada em: __/__/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Suely Salgueiro Chacon (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Breno Aloisio Torres Duarte de Pinho
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Helder Kiyoshi Kashiwakura
Universidade de Brasília (UNB)

Aos bons gestores que trabalham para reduzir as desigualdades em nosso país e os que ousam (gestores ou não) melhorar a administração pública para benefício de todos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer à minha família, em especial à minha esposa Karen Fernandes e à minha filha Carolina Rabelo, que sempre me ajudam a me reerguer em momentos de fraqueza e convivem comigo nas dores e alegrias. Ao meu pai, irmãos e cunhados, que sempre me dão o suporte necessário e, em especial, à minha querida mãe que se encontra junto a Deus.

Agradeço à Universidade Federal do Ceará (UFC), pelas experiências vividas no percurso acadêmico, ao Laboratório de Estudos Avançados em Desenvolvimento Regional Sustentável (LEADERS) e ao Núcleo de Apoio à Gestão Pública (NAGEP), que facilitaram minha dedicação integral aos estudos, visto que me permitiram conseguir apoio financeiro através dos seus projetos de extensão.

À professora Suely Salgueiro Chacon, por auxiliar-me em toda minha vivência acadêmica, pelos conselhos dados, amizade e apoio em diversos momentos. A todo corpo docente da UFC, em especial aos professores Roselane Bezerra, Alcides Gussi, Gil Célio e Breno Aloísio, que também me acompanharam e auxiliaram com seus saberes em momentos específicos de minha vida acadêmica.

Aos professores da Universidade de Brasília (UnB) Marilson Dantas, Magda Lúcio e Helder Kashiwakura, que me apresentaram ao projeto permitindo que esse estudo fosse realizado. Agradeço-os pelos conselhos dados e paciência com as inúmeras dúvidas que ainda possuo sobre temas específicos.

À toda a equipe de Implementação do projeto objeto desse estudo, que sempre me socorrem quando necessário e pelo aprendizado diário que temos juntos dentro da realização de nosso trabalho auxiliando os municípios no escopo do projeto.

Aos amigos queridos, em especial à família de minha esposa que me auxiliam, dão suporte e conselhos que tornam a vida mais fácil. Aos amigos do curso que fizeram meu percurso acadêmico mais divertido e menos denso, em especial à Val Oliveira, que deu todo o suporte no momento que mais precisei.

Por fim, gostaria de agradecer aos novos amigos que conquistei no projeto Érida Montenegro, Alinie Mendes, Jéssica Caetano, Lidiane Jeckel e Antônio Ordones, com quem divido a Coordenação da Implementação do Projeto. Um abraço em todos e meu mais sincero muito obrigado!

“Contemporaneamente, compreende-se que o Estado tem, portanto, a função de ampliar as oportunidades individuais, institucionais e regionais. Para tanto são necessários esforços de inovação, a fim de que a gestão pública alcance maior transparência, eficiência, eficácia e efetividade.” (MATIAS-PEREIRA, 2010).

RESUMO

Fazer gestão não é algo simples. O gestor precisa se cercar de pessoas competentes que o ajudem nas atividades do dia a dia. Mesmo com o corpo de trabalho preenchido com bons profissionais, a tomada de decisão necessita do auxílio de dados para embasar as escolhas e é função exclusiva do gestor. Por isso os dados devem possuir qualidades suficientes para permitir ao mesmo confiança nas decisões que tomou/tomará. É nesse contexto que esse trabalho se insere, ao abordar o projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil, com enfoque na análise de sua ferramenta denominada SICGESP.

O objetivo da pesquisa foi compreender se os relatórios produzidos pela ferramenta podem ajudar os gestores da educação, nos diversos municípios do Brasil, a tomar as melhores decisões tornando mais eficientes os investimentos dos recursos destinados à área da educação.

Para tanto, escolhemos três municípios, denominando-os municípios A, B e C. A escolha dos mesmos foi realizada por tamanho de faixa populacional. O município A está na faixa dos 1.000 a 10.000 habitantes, o B está inserido entre 10.000 e 100.000 habitantes e o C acima de 100.000 habitantes. O recorte poderá demonstrar se o projeto tem utilidade independente do tamanho da população do município.

Fizemos tabelas e gráficos de seus Relatórios Gerenciais e de Nível de Serviço Comparado (medida geral de avaliação do SICGESP). Nos municípios B e C, para melhor visualização dos dados, escolhemos as 5 escolas com maior média de número de alunos frequentantes para fazer comparativos com a nota do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) com o intuito de verificar a eficiência das escolas nesse indicador.

No referencial teórico, que alicerça a análise, trouxemos os conceitos de governança pública, de custos e a de contabilidade de custos, sempre sob a ótica do setor público. Compreender essas temáticas nos ajuda a discernir melhor sobre a proposta e objetivo do projeto em análise. Por fim, com todos os objetivos alcançados, verificamos ser difícil fazer uma análise apenas por indicadores quantitativos. As experiências de quem atua nas Secretarias são necessárias e, como o SICGESP indica os comportamentos anormais dos custos (se existirem), a gestão ganha uma ferramenta que lhe mostrará o comportamento dos seus custos permitindo uma análise mais criteriosa pela gestão. Essa análise é que fomentará a tomada de decisão por parte do gestor seja ele da Secretaria de Educação ou do Executivo.

Palavras-chave: Gestão Pública; Governança Pública; Educação; Custos; Contabilidade de Custos; Políticas Públicas

ABSTRACT

Managing is not simple. The manager needs to surround himself with competent people who help him in day-to-day activities. Even with the body of work filled with good professionals, decision-making needs the help of data to support the choices and is an exclusive function of the manager. Therefore, the data must have sufficient qualities to allow the user to trust the decisions he/she has taken/will take. It is in this context that this work is inserted, when approaching the project Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil, focusing on the analysis of its tool called SICGESP.

The objective of the research was to understand whether the reports produced by the tool can help education managers, in the different municipalities of Brazil, to make the best decisions, making the investments of resources destined for the area of education more efficient.

For this purpose, we chose three municipalities, naming them municipalities A, B and C. They were chosen according to the size of the population range. Municipality A is in the range of 1,000 to 10,000 inhabitants, B is between 10,000 and 100,000 inhabitants and C is above 100,000 inhabitants. The clipping can demonstrate whether the project is useful regardless of the size of the population of the municipality.

We made tables and graphs of their Management and Compared Service Level Reports (general measure of evaluation by SICGESP). In municipalities B and C, for a better visualization of the data, we chose the 5 schools with the highest average number of students attending to make comparisons with the IDEB score (Basic Education Development Index) in order to verify the efficiency of schools in this indicator.

In the theoretical framework, which supports the analysis, we brought the concepts of public governance, costs and cost accounting, always from the perspective of the public sector. Understanding these themes helps us to better discern the proposal and objective of the project under analysis. Finally, with all the objectives achieved, we found it difficult to carry out an analysis using only quantitative indicators. The experiences of those who work in the Secretariats are necessary and, as SICGESP indicates the abnormal behavior of costs (if any), the management gains a tool that will show the behavior of its costs, allowing a more careful analysis by the management. This analysis will encourage decision-making by the manager, whether from the Education Department or the Executive.

Keywords: Public Management, Public Governance; Education; Costs; Cost Accounting; Public Policies

LISTA DE IMAGENS

| | | |
|------------------|---|----|
| Imagem 01 | Boas práticas desejáveis aos municípios | 24 |
| Imagem 02 | Fases e etapas da implementação do projeto nos municípios | 24 |
| Imagem 03 | Organograma da equipe de Implementação | 27 |
| Imagem 04 | Dados solicitados da folha de pagamento | 30 |
| Imagem 05 | Dados solicitados da folha de pagamento | 31 |
| Imagem 06 | Funções do SICGESP | 32 |
| Imagem 07 | Relatório Gerencial | 33 |
| Imagem 08 | Relatório de Nível de Sistema Comparado | 34 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|-------------------|--|----|
| Gráfico 01 | Distribuição das adesões ao projeto | 29 |
| Gráfico 02 | Relatório Gerencial (custos mensais) do município A no ano de 2022 | 36 |
| Gráfico 03 | Relatório de Nível de Serviço Comparado (custo do aluno por escola) do Município A no ano de 2022 | 37 |
| Gráfico 04 | Relatório Gerencial (custos mensais) do município B no ano de 2022 | 40 |
| Gráfico 05 | Relatório Gerencial (custos mensais) das 5 escolas com mais alunos do município B | 41 |
| Gráfico 06 | Relatório de Nível de Serviço Comparado (custo do aluno por escola) das 5 escolas com maior número de discentes do Município B no ano de 2022... | 42 |
| Gráfico 07 | Relatório Gerencial das 5 escolas (custos mensais) com mais alunos do município C | 45 |
| Gráfico 08 | Relatório de Nível de Serviço Comparado (custo do aluno por escola) do Município C no ano de 2022 | 46 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|------------------|---|----|
| Tabela 01 | Conceitos e autores acerca do tema Governança Pública | 18 |
| Tabela 02 | Relatório Gerencial (custos mensais) do Município A no ano de 2022 | 35 |
| Tabela 03 | Relatório de Nível de Serviço Comparado (custo do aluno por escola) do Município A no ano de 2022 | 37 |
| Tabela 04 | Relatório Gerencial (custos mensais) do Município B no ano de 2022 | 38 |
| Tabela 05 | Relatório Gerencial das 5 escolas (custos mensais) com mais alunos do município B | 40 |
| Tabela 06 | Relatório de Nível de Serviço Comparado (custo do aluno por escola) do Município B no ano de 2022 | 41 |
| Tabela 07 | Relatório Gerencial das 5 escolas (custos mensais) com mais alunos do município C | 44 |
| Tabela 08 | Relatório de Nível de Serviço Comparado (custo do aluno por escola) do Município C no ano de 2022 | 45 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------|---|
| SEB | Secretaria de Educação Básica |
| MEC | Ministério da Educação |
| UNB | Universidade de Brasília |
| UFC | Universidade Federal do Ceará |
| LabGOVER. | Laboratório de Inovação em Governança, Gestão de Risco, do Controle e da Auditoria do Setor Público |
| NAGEP | Núcleo de Apoio à Gestão Pública |
| SICGESP | Sistema de Informação de Governança Baseado em Custos |
| IDEB | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica |
| TCE | Tribunal de Contas do Estado |
| FNDE | Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação |
| NSC | Nível de Serviço Comparado |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 17 |
| 2.1 Governança Pública..... | 17 |
| 2.2 Conceito de custos no setor público | 19 |
| 2.3 Contabilidade de custos | 19 |
| 3 METODOLOGIA DE PESQUISA | 21 |
| 4 O PROJETO SALA DE GESTÃO E GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO BÁSICA DO BRASIL..... | 23 |
| 4.1 A equipe de Implementação..... | 26 |
| 4.2 Números do projeto | 28 |
| 4.3 A ferramenta do Projeto: SICGESP..... | 30 |
| 5 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO SICGESP NA GESTÃO MUNICIPAL | 35 |
| 5.1 Município A..... | 35 |
| 5.2 Município B..... | 38 |
| 5.3 Município C..... | 43 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 48 |
| REFERÊNCIAS | 50 |
| ANEXO A – Decreto de Governança do Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil..... | 52 |
| ANEXO B – Manual de geração de arquivos do Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil | 61 |

1 INTRODUÇÃO

A partir das experiências no curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará (UFC) e, dentro do Núcleo de Apoio à Gestão Pública (NAGEP), o tema do trabalho aqui apresentado, foi desenvolvido por meio das reflexões que foram surgindo e das pesquisas desenvolvidas na trajetória acadêmica. Uma das questões observadas durante as pesquisas, e que abriga esse trabalho, é o fato de perceber que os gestores muitas vezes não sabem fazer gestão, não por má fé, mas por desconhecimento. Isso ficou perceptível nas entrevistas realizadas no âmbito das atividades realizadas no NAGEP, onde muitos deles demonstraram falta de conhecimento em conceitos básicos a um gestor público.

Além disso, aproximar a Gestão Pública e seus processos decisórios do cidadão é um movimento necessário para garantir a boa Governança Pública, baseada na eficiência e na transparência. Nesse sentido implementar ferramentas que aprimorem esse intuito é fundamental, e enseja o que se entende por Inovação Pública. É com base nessa premissa que apresentamos este estudo.

As gestões administrativas do Brasil vêm ao longo dos anos passando por mudanças no padrão da execução do tratamento dos dados para ajudar na tomada de decisão do Gestor Público. Essas mudanças podem ser consideradas parte de um processo de inovação do setor público iniciado por Bresser-Pereira na Reforma Gerencial ocorrida no ano de 1995, porém seu processo de evolução vem ocorrendo há muito tempo

Além disso, existe uma lei que determina que a Administração Pública mantenha um sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial (§ 3º do artigo 50 da Lei Complementar nº 101/2000 – LRF) e a lei que diz que é dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão (artigo 5º da Lei 12.527/2011 – LAI), podemos verificar que são raros os municípios que cumprem a legislação.

Partindo desse contexto, inovações na área administrativa pública começam a ser incentivadas pelo Estado. Universidades, empresas e terceiro setor partem na busca de soluções para ofertar às gestões administrativas do Executivo. Nesse trabalho abordamos a solução desenvolvida pela Universidade de Brasília (UnB), o Sistema de Informação de Governança Baseado em Custos (SICGESP), que busca ajudar os gestores na tomada de decisão, ao “traduzir” as informações contábeis em informações gerenciais inteligíveis aos gestores de

diversos níveis e para a população em geral. Isso dentro do escopo de trabalho do projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil.

Essas informações inteligíveis encaixam-se na lei nº 12527 onde a necessidade de transparência no uso dos recursos públicos fica evidente na Lei de Acesso à Informação (LAI), que prevê, no seu artigo 5º: “É dever do Estado garantir a qualquer cidadão o direito de acesso à informação, que será franqueada mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão” (BRASIL, 2011).

Em outubro de 2020 através do decreto 10.534 o Governo Federal instituiu a Política Nacional de Inovação que dentre outros princípios tem o de “fornecer resposta transparente, eficiente, eficaz e efetiva à sociedade, com base na análise dos interesses e das expectativas daqueles abrangidos pela política” (BRASIL, 2020). Essa afirmação na lei cabe perfeitamente no objetivo do SICGESP já dito antes: o de fornecer em linguagem inteligível informações gerenciais que ajudem o tomador de decisão, mas que servem para toda a população.

É nesse espectro que esse estudo se debruça. Analisar as informações contidas nos relatórios de forma a compreender se estas auxiliam o gestor e se são compreensíveis para a população entender o caminho do investimento da educação no seu município. Também iremos buscar comparar os resultados dos relatórios com um indicador de desempenho escolar comumente usado pelo MEC: a nota do IDEB

Nesse contexto, apresenta-se a questão que baseia a pesquisa: os relatórios fornecidos pela ferramenta SICGESP, do Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil, podem ajudar o gestor municipal da Secretaria da Educação a compreender os dados ali contidos de modo a auxiliá-lo na tomada de decisão?

Para responder essa questão, foi proposto o seguinte Objetivo Geral: Analisar se os relatórios da ferramenta SICGESP, do Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil, podem auxiliar o gestor municipal na administração da Secretaria de Educação. E para seu alcance elaborou-se dois Objetivos Específicos: a) Conhecer o projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil, sua equipe de implementação, atuação e importância dentro do projeto; b) Analisar se a medida geral de avaliação (Nível de Serviço Comparado) da ferramenta permite fazer comparativos com indicadores de desempenho escolar.

Para alcançar os objetivos selecionamos 3 (três) municípios de regiões diversas do país, e de populações diferentes, para verificarmos se a análise independe da região e do tamanho de sua população. Os municípios são da região Nordeste, da região Norte e da região Sudeste do país. O tamanho da população não ultrapassa 1 milhão de habitantes, pois sentimos a maior necessidade de um programa de gestão nos pequenos municípios.

Esse trabalho está dividido da seguinte forma: essa introdução, em que se faz uma breve explanação do objeto a ser estudado, apresentamos o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos geral e específicos.

Na sequência trazemos o referencial teórico do trabalho, onde apresentaremos brevemente os conceitos de Governança Pública, de Custos e de Contabilidade de Custos. Em seguida, apresentamos a metodologia do trabalho e os procedimentos técnicos relacionados à sua utilização, incluindo o método utilizado para a coleta dos dados, a estrutura dos arquivos e as métricas dos relatórios produzidos.

No capítulo seguinte apresentamos os resultados relativos ao conhecimento e detalhamento do projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil, sua equipe de implementação e apresentamos a ferramenta do projeto denominada SICGESP. Na continuidade trazemos os resultados a partir dos relatórios produzidos e as comparações da medida geral de avaliação com a nota do IDEB. Por fim, trazemos a conclusão buscando responder à questão que ensejou este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo apresentaremos brevemente os conceitos de Governança Pública, de Custos e de Contabilidade de Custos, que embasam as análises posteriores dos resultados alcançados pela pesquisa.

2.1 Governança Pública

O termo Governança sempre foi utilizado no setor privado e ligado a boas administrações. Com as crises no cenário político devido à adoção do modelo de “coalização”, onde há entrega de cargos na administração pública e nas empresas estatais tendo por base critérios políticos, para garantir a governabilidade do Executivo, resultando no aprofundamento do patrimonialismo (MATIAS-PEREIRA, 2017), urgia a necessidade de adoção de um modelo de administração que coibisse tais práticas.

Essa crise tornou-se mola propulsora para repensar a Administração Pública em prol da *accountability*, transparência, eficiência e governança (BRESSER PEREIRA; SPINK, 1998). *Accountability* é um termo que significa, a grosso modo, responsabilidade com ética, além de remeter a prestação de contas a instâncias superiores ou a seus representados.

Para Ribeiro Filho e Valadares (2017), o conceito de governança possui o seu marco legal por meio da Emenda Constitucional (EC) nº 19, de 04 de junho de 1998, que incluiu no art. 37 da Constituição Federal (CF) de 1988 o princípio da eficiência, de modo a mitigar os resquícios patrimoniais e burocratas existentes na administração pública brasileira (Brasil, 1988).

Existe na literatura diversos conceitos de Governança Pública. Em uma pesquisa rápida do assunto, desenvolvemos a tabela abaixo sistematizando alguns dos principais conceitos, seus autores e ano de publicação.

Tabela 01 – Conceitos e autores acerca do tema Governança Pública

| Autores/Ano Publicação | Conceito |
|--------------------------------|--|
| Rohes (1996) | Governança Pública está relacionada a uma mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo administrativo, onde as redes auto-organizáveis e interorganizacionais possuem as seguintes características: interdependência, troca de recursos e regras de jogo e expressiva autonomia do Estado. |
| Bresser-Pereira e Spink (1998) | Governança pública está relacionada a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas. |
| Wei (2000) | Na Governança Pública existe um conjunto de instituições e estruturas que definem como os bens públicos são criados e entregues para os cidadãos, para o setor privado e como as políticas públicas são realizadas. |
| Araújo (2002) | Araújo associa a governança com a capacidade que o Estado tem para formular e implementar suas políticas. Para alcançar suas metas coletivamente propostas, a Gestão faz uso das competências de ordem financeira, gerencial e técnica. |

Fonte: Elaboração própria com dados coletados na internet (2023)

Como podemos observar os conceitos diferem, porém, para esse trabalho, utilizamos a conceituação do tema seguindo a definição no Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil que define assim no seu Decreto de Governança (ANEXO A) sugeridos aos municípios: “Governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Importante esclarecer que Estado e empresas do setor privado têm objetivos diferentes: enquanto o primeiro oferece serviços para garantir direitos previstos na constituição, o segundo busca o lucro a seus associados. Isso faz muita diferença no significado do termo, por isso é importante esclarecer essa diferença antes de prosseguirmos com o trabalho.

2.2 Conceito de custos no setor público

Segundo CREPALDI (2010, p. 6-7), "custos são gastos relativos a bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços". O mesmo autor também define gasto como sendo "o sacrifício financeiro que a entidade arca para obter um produto ou serviço qualquer, sacrifício representado por entrega ou promessa de entrega de ativos" (CREPALDI, 2010 p.6-7).

O conceito de custos definido pelo autor segue a mesma problemática do conceito de Governança: sua definição original é no âmbito das empresas do setor privado. Por isso é importante definirmos segundo a lógica do setor público. DANTAS (2014, p. 10) desenvolve a definição de custos no âmbito do setor público como um "sacrifício de recurso decorrente do processo produtivo do setor público. Onde sacrifício é entendido como renúncia voluntária de um bem ou direito". Esse será o conceito que iremos utilizar nesse trabalho.

2.3 Contabilidade de custos

A contabilidade de custos é definida por CREPALDI (2010, pp. 2) como "uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e/ou serviços. Também acrescenta que sua principal função é "gerar informações precisas e rápidas para a administração, para a tomada de decisões". Ou seja, na contabilidade de custos o principal objetivo é dar a empresa informações que possam lhe ajudar a tomar decisões que sem os dados fornecidos pela técnica, seria impossível tomá-las.

Essas conceituações são referentes ao setor privado, mas é possível notar que parte dessa conceituação pode ser aplicada ao setor público. Porém, quanto ao uso das informações de custo no setor público, ALONSO (1999, p. 43) diz: "Diferentemente do setor privado, no setor público as preocupações com a gestão de custos não estão relacionadas com a avaliação de estoques ou com a apuração de lucros, mas sim com o desempenho dos serviços públicos".

Essa é a informação relevante ao gestor do setor público. Saber se o serviço que é ofertado à população é eficiente, se é possível melhorá-lo, qual o resultado obtido e se é possível alcançar o mesmo resultado com menor custo ao cidadão (REZENDE; CUNHA; BEVILACQUA, 2010). Por isso seu foco é diferente do setor privado, no setor público busca-

se a solução dos problemas identificados com o conhecimento dos custos, (CASTRO, 2015) sendo essa a métrica e não a solução.

Porém não é fácil manter um sistema de custos, pois ele precisa ser alimentado e as informações precisam ser de qualidade e coesas. MARTINS (2018) diz que sistemas de custos dependem de pessoas pois são essas que vão alimentá-lo e consumir o que o mesmo produz de modo a se obter eficiência no processo. Ele vai além:

O sucesso de um sistema de informações depende do pessoal que o alimenta e o faz funcionar. O sistema representa um conduto que recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite, com base neles, relatórios na outra extremidade. Esses relatórios não podem ser, em hipótese alguma, de qualidade melhor do que a qualidade dos dados recebidos no início do processamento. Podem é ser pior, se seu manuseio não for absolutamente correto. Mas os dados iniciais quase sempre dependem de pessoas, e, se estas falharem ou não colaborarem, todo o sistema acabará por falir. (MARTINS, 2018, p.357)

Nesse trecho fica claro o que o autor diz: sem o devido uso, o sistema de custos de nada funcionará, pois ele sozinho não irá resolver problemas. Quem o opera deve desenvolver-se e aprimorar-se com o intuito de utilizar melhor a informação que foi gerada pela técnica, de modo a buscar melhorar o desempenho dos processos/serviços que o serviço público onde trabalha oferta.

Com o conceito de governança, custos e contabilidade de custos voltados para o setor público definidos, podemos explicar um pouco do Projeto que é estudo de caso desse trabalho: o Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil, de modo a entender seu funcionamento, seus objetivos e conhecer melhor a ferramenta do mesmo, o SICGESP.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto a natureza, a presente pesquisa pode ser considerada aplicada ou tecnológica (Silva e Menezes, 2001; Appolinário, 2006). Sua forma de abordagem enquadra-se como sendo quali-quantitativa (Souza e Kerbauy, 2017). No que tange aos objetivos ela pode ser considerada do tipo exploratória (Vieira, 2002).

O objeto de estudo desse trabalho é o Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil em especial aos relatórios que sua ferramenta de gestão produz com as informações alimentadas pelas Secretarias de Educação dos municípios que aderiram ao mesmo.

A pesquisa iniciou-se de forma bibliográfica, através de livros, artigos científicos, revistas, sites, manuais e legislação para fundamentar e servir como referência aos conceitos que auxiliaram ao pesquisador domínio, mesmo que parcial, dos assuntos abordados na pesquisa.

Em seguida definiu-se os municípios que iriam fazer parte dessa pesquisa. Definiu-se as faixas de tamanho de população com o intuito de demonstrar que a ferramenta não se limita à grandes ou pequenas populações. As faixas definidas foram: 1.000 – 10.000 (faixa 1); 10.000 – 100.000 (faixa 2); 100.000 – 300.000 (faixa 3).

Os critérios para escolha dos municípios foram:

1. Estar dentro de uma das faixas populacionais definidas;
2. Ter aderido ao projeto e ter a licença para uso do SICGESP;
3. Ter enviado pelo menos dados de 12 meses da folha de pagamento e da contabilidade no projeto com uma estrutura que permita avaliações dos dados;
4. Ter enviados dados dos alunos frequentantes dos meses enviados à ferramenta do projeto suficientes para geração dos relatórios de NSC.

Apesar de ter a liberação dos municípios quanto à utilização dos dados após a escolha dos mesmos, decidiu-se ocultar suas informações (nome do município e das escolas) para preservação dos seus dados e porque entendeu-se que era irrelevante denominar os municípios para alcançar o objetivo proposto. No quadro abaixo temos a faixa da população dos municípios, sua região e suas escolas.

Quadro 01 – Contexto dos municípios selecionados

| Faixa da população | Região | Escolas | Denominação |
|--------------------|----------|------------------------------------|-------------|
| 1.000 – 10.000 | Sudeste | ESC 1, ESC 2, ESC 3 e ESC 4 | Município A |
| 10.000 – 100.000 | Nordeste | ESC 1, ESC 2, ESC 3, ESC 4 e ESC 5 | Município B |
| 100.000 – 300.000 | Sudeste | ESC 1, ESC 2, ESC 3, ESC 4 e ESC 5 | Município C |

Fonte: Elaboração própria (2023)

Os dados Gerenciais e de Nível de Serviço Comparado são verídicos, mas foi usado em todos uma taxa percentual fixa para todos que tenha uma proporcionalidade condizente com suas realidades permitindo-nos a comparação com entre estes.

Nos municípios com as duas últimas faixas de população (10.000 – 100.000 e 100.000 – 300.000), para facilitar a análise escolheu-se as 5 (cinco) escolas com maior número de alunos, isso ocorreu porque os gráficos gerados causavam confusão e não permitiam a investigação dos dados gerados. E acaba por ajudar na interpretação dos dados ao criar as categorias sob o critério da população dos alunos.

Para a coleta de dados utilizou-se o banco de dados do Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil com as licenças de cada município no SICGESP. Foi pedida autorização aos mesmos que facilitaram devido o pesquisador fazer parte do projeto e, como usuário interno, possui responsabilidades sob os dados dos municípios.

Mesmo com a autorização, definiu-se que o nome do município e suas escolas deveriam ser ocultados visto que sua identificação não modificaria os resultados da pesquisa. O objeto de estudo não são os municípios, mas o sistema do projeto enquanto ferramenta de Gestão.

A análise de dados foi realizada através de tabelas e gráficos, apesar de ser impossível avaliar apenas pelos critérios quantitativos. Porém, os dados quantitativos servem como referências comportamentais para as Gestões da Educação dos municípios e para esse pesquisador.

Na conclusão voltou-se as perguntas que formularam esse estudo e definiu-se o estudo conclusivo da pesquisa.

4 O PROJETO SALA DE GESTÃO E GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO BÁSICA DO BRASIL

Para compreensão plena do projeto é imprescindível entendê-lo como a convergência dos conceitos explicados anteriormente, tornando-se por fim em uma Governança baseada em custos. De acordo com a literatura podemos inferir que na implementação das políticas públicas faz-se necessário a identificação dos recursos necessários, formato das ações e os atores envolvidos. (MACHADO; HOLANDA, 2010). Essa citação da convergência é importante pois define as ações do projeto junto aos municípios.

O projeto teve início em 2021 no auge da pandemia no Brasil e é uma iniciativa do Ministério da Educação-MEC e da Universidade de Brasília-UnB na construção democrática de um processo de comunicação com as Secretarias de Educação dos municípios, possibilitando uma resposta rápida no enfrentamento dos efeitos da pandemia do COVID19 na educação básica (LABGOVER, 2023).

Para iniciar as atividades do projeto, criou-se cinco frentes de trabalho: gestão, comunicação, implementação, produção de manuais e tecnologias da informação. A ideia é permitir que essas fontes trabalhem de forma articulada e coesa entre si e na relação com a SEB/MEC. (LONGO et al., 2022)

O objetivo do projeto é oferecer um sistema de gestão e governança para 3.500 Secretarias de Educação Municipal, com o intuito de “traduzir” as informações contábeis transformando-as em uma linguagem compartilhada e acessível para ajuda-las na tomada de decisão dos gestores, buscando uma melhor aplicação dos recursos de cada município.

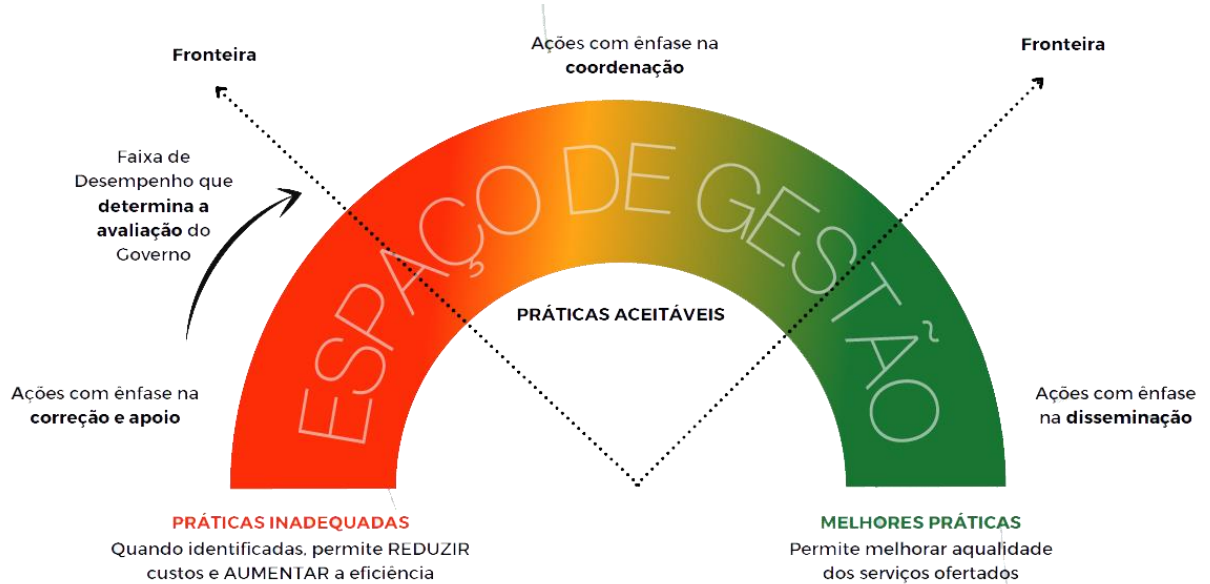
O projeto busca também criar um processo de comunicação entre a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação - SEB/MEC e os municípios para auxiliar, de forma rápida e assertiva, as gestões municipais. Além de facilitar as políticas públicas educacionais entre regiões visto que agora a SEB/MEC terá acesso a informações que antes não tinha, podendo planejar políticas públicas educacionais por regiões de cada estado.

O projeto ajuda na tomada de decisão porque (como veremos mais à frente quando apresentarmos a ferramenta do projeto) individualiza cada unidade escolar do município. Com essa informação em mãos o Gestor pode reduzir custos buscando aumentar a eficiência de cada unidade.

A ideia não é reduzir por reduzir, mas descobrir anormalidades nas unidades e corrigi-las buscando sempre alocar os recursos de forma eficiente para prestar o melhor serviço público,

como dito por Rezende, Cunha e Bevilacqua (2010). A imagem abaixo idealiza como o Gestor pode buscar as melhores práticas na execução dos recursos objetivando a melhoria da educação em seu município:

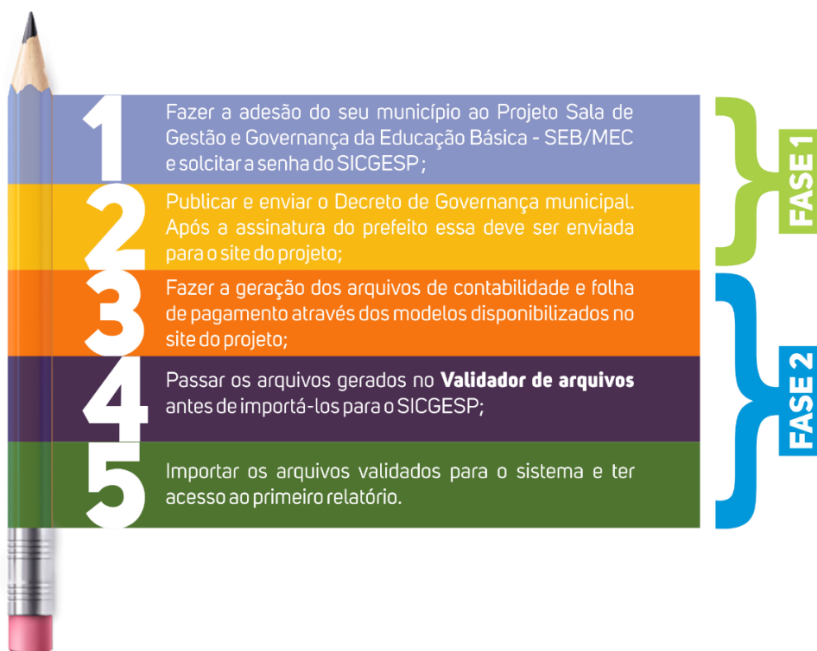
Imagem 01 – Boas práticas desejáveis aos municípios



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do projeto (2023)

Para ser implementado nos municípios brasileiros, o projeto conta com duas fases e cinco etapas que são seguidas junto com a equipe de implementação. Veremos a seguir:

Imagem 02 – Fases e etapas da implementação do projeto nos municípios



Fonte: Elaboração própria com dados do projeto (2023)

A fase 1 da implementação conta com duas etapas: a de adesão e a de publicação de decreto de governança. Na primeira o município faz a adesão no site do projeto (o que já lhe dará direito a uma licença da ferramenta do projeto). Nessa etapa é importante que seja alguém da Gestão, Prefeito ou o Secretário de Educação do município, mas não há impedimento que seja alguém de confiança dos dois e que os deixe a par das etapas do projeto. Isso ocorre porque muitas vezes o Prefeito ou o Secretário já possuem muitos compromissos, mas ainda assim entendem a necessidade de ter acesso aos dados que o projeto fornece, por isso, muitas vezes é comum um técnico da Secretaria da Educação ficar responsável pelo projeto junto à equipe de implementação. O executivo e a gestão da Secretaria se encarregam de verificar os relatórios e tomar as decisões que forem convenientes.

Na segunda etapa da fase 1 temos a publicação do decreto de governança que estará em anexo no final desse trabalho (Anexo A). O decreto não tem a finalidade de deixar o município atrelado *ad eternum* ao projeto apenas conceitua temáticas (como governança), define quem será a equipe de governança e adequa a legislação do município ao decreto federal já existente (DECRETO Nº 9.203 de 22 de novembro de 2017).

Ultrapassada essas etapas, iremos para a fase 2 da implementação que conta com três etapas: a geração de arquivos, a validação desses dados e a importação. Na primeira é solicitada os arquivos da folha de pagamento e da contabilidade (empenhos liquidados) referentes à pasta da educação do município mês a mês. É realizada uma reunião para explicar aos municípios como os arquivos devem ser feitos e enviados por e-mail o manual de geração dos arquivos (Anexo B) que os auxiliará nessa atividade.

Nessa etapa a equipe de implementação se propõe a tratar, validar e importar os primeiros arquivos para os municípios. Em seguida é repassado ao município por e-mail um vídeo-tela apresentando como cada etapa foi realizada. Isso ocorre porque muitos municípios não dispõem de servidores aptos a realizar essas atividades e, com o vídeo-tela, eles podem aprender a etapa em qualquer horário do expediente que julgue estar mais tranquila.

Os próximos passos são a geração dos relatórios e a realocação de despesas que iremos falar quando apresentarmos a ferramenta do sistema o SICGESP. Por hora vamos tratar da equipe de Implementação e suas responsabilidades

4.1 A equipe de Implementação

A equipe de implementação do projeto é constituída de 15 bolsistas de regiões variadas do país, de instituições de Ensino Superior e cursos de graduação diferentes. Para ser parte do projeto cada um deve estar vinculado a uma instituição de ensino e candidatar-se no edital que é publicado no site da FACE/UnB. A última etapa é a entrevista que busca encontrar no candidato valências que são necessárias na vaga que irá ocupar.

A equipe de implementação dividiu-se em ciclos, do 01 ao 04. No primeiro ciclo o trabalho realizado é o de prospecção de novos municípios, no segundo é realizado o trabalho de auxiliar os municípios a publicarem o decreto de governança, o terceiro ciclo ocupa-se de assessorar os municípios a gerarem os primeiros arquivos e o quarto de entrar em contato com os municípios que desistiram do projeto (descobrir o motivo) ou que pararam de se comunicar com a equipe.

Cada um desses ciclos possuem um supervisor e um plano diretor que orienta os bolsistas nas atividades que realizarão dentro de cada um dos ciclos. Importante frisar que dentro do projeto, os bolsistas atravessam por todos os ciclos para que todos tenham o mesmo conhecimento do projeto e de sua ferramenta.

O projeto recomenda aos bolsistas uma dedicação de 6h nas atividades do projeto. Cada ciclo faz reuniões semanais para definições dos objetivos e das atividades que os bolsistas devem se dedicar no período. A cada quinze dias a equipe se reúne com os gestores do projeto para alinhamento das atividades e reporte das novas informações por parte dos gestores e do *feedback* da equipe.

Atualmente o projeto tem como Coordenador Geral de Implementação os bolsistas Antônio Ordones e Marcelo Rabelo. Eles atuam diretamente com os gestores do projeto, os Professores Marilson Dantas, Clesia Camilo e Helder Kashiwakura todos vinculados a Universidade de Brasília (UnB). Abaixo podemos ver um organograma atual da equipe:

Imagem 03 – Organograma da equipe de Implementação



Fonte: Elaboração própria (2023)

A comunicação entre os bolsistas é realizada através do aplicativo *Slack* que conecta todos em fóruns organizados. Por semana cada ciclo realiza uma reunião para direcionamentos, quinzenalmente é realizada uma reunião geral e, por fim, mensalmente temos uma reunião com todos da equipe junto com os gestores do projeto.

Cada bolsista tem obrigações a realizar de acordo com o ciclo que está, mas existem as obrigações comuns a todos:

- Atendimento aos municípios pelo Polichat (aplicativo que permite que várias pessoas utilizem o mesmo número de WhatsApp);
- Participar de reuniões com os municípios;
- Participar dos eventos do Projeto;
- Auxiliar os municípios pelo polichat, e-mail e telefone de acordo com o que o município tiver a sua disposição.

Agora que entendemos o funcionamento da implementação do projeto e sua equipe de pesquisadores, vamos apresentar os números do projeto e seu alcance a nível nacional.

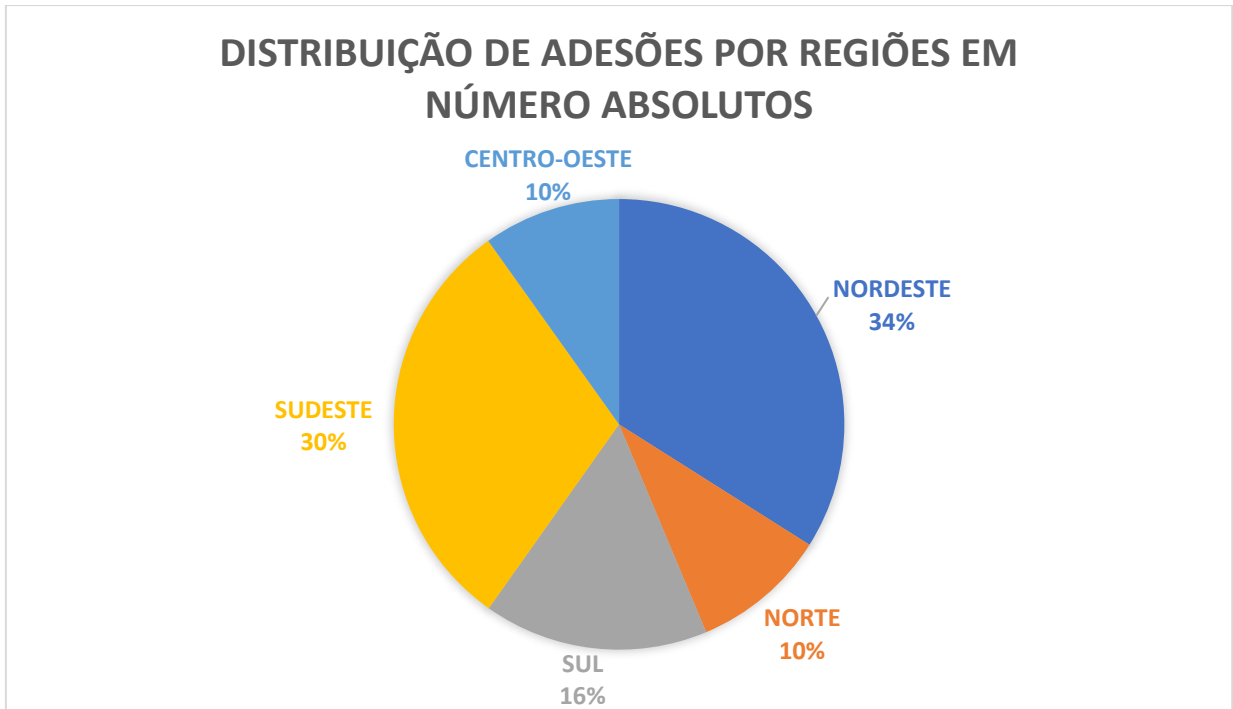
4.2 Números do projeto

O projeto teve início no ano de 2021 e conta com ótimos números de adesão dos municípios em todas as regiões do país. Iremos apresentar nessa seção os números de adesão geral, por região e por estado federativo. Isso é importante pois demonstra a capilaridade do projeto e sua abrangência em âmbito nacional.

Até o mês de junho de 2023 (Semana 26, ano 2023), o número de adesões ao projeto era de 1978 municípios, distribuídos dessa forma por regiões: nordeste: 672, sul: 319, norte: 192, centro-oeste: 195 e sudeste: 600. Por estado a distribuição é: MG, 295; SP, 173; BA, 137; GO, 104; RS, 100; PR, 91, SC, 87; MA, 74; PB, 74; PA, 64; PI, 58; CE, 57; MT, 43; TO, 37; RN, 37; RJ, 35; PE, 34; AL, 31; ES, 30; MS, 30; SE, 29; AM, 24; RO, 13; AP, 12; AC, 8; RR, 4 (LABGOVER, 2023).

Importante frisar que os números de adesões reduziram bastante esse ano (já tivemos mais de 2500) porque os municípios desistem oficialmente do projeto ou não respondem mais à equipe de implementação. Além disso, esse ano fizemos um filtro onde consta apenas os municípios que estão engajados no projeto, independente da fase que esteja.

Colocando os números de adesão em um gráfico de pizza, podemos ver a porcentagem das adesões por regiões:

Gráfico 01 – Distribuição das adesões ao projeto

Fonte: Elaboração própria com dados do Relatório Semanal Interno do Projeto

O gráfico indica a distribuição das adesões em relação as regiões do nosso país. É salutar explicar que isso é referente aos números absolutos de adesão por estado. Se levássemos em conta o número de municípios em cada estado, certamente o resultado seria diferente (a região norte tem menos municípios em cada estado). Portanto o gráfico demonstra a distribuição com relação ao país como um todo.

Mesmo com essa distorção pode-se perceber no gráfico que a adesão do projeto em todo o Brasil é bem distribuída em todas as regiões. Isso é fruto do esforço de toda a equipe do projeto (suas cinco frentes de trabalho) ao organizarem eventos variados e direcionados a essas regiões.

Após apresentarmos os números de adesão do projeto, iremos falar sobre a ferramenta do mesmo e como ele interpreta os dados contábeis transformando-os em uma linguagem acessível a todos, permitindo aos gestores terem uma nova visão de sua Secretaria e com a possibilidade de tomar decisões que julgue adequadas para melhoria do serviço público a que se destina sua gestão, além de permitir correções, agora municiados de dados, ao longo do percurso/ano.

4.3 A ferramenta do Projeto: SICGESP

O projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil possui uma ferramenta de gestão denominada SICGESP - Sistema de Informação de Governança Baseado em Custos, que auxilia e produz os relatórios que norteiam o projeto e os gestores das Secretarias.

Para produzir o primeiro relatório, denominado Relatório Gerencial o SICGESP precisa de dois arquivos: o arquivo da folha e o arquivo da contabilidade referente aos empenhos liquidados (quando o serviço for executado ou o produto for entregue e não necessariamente pago) da pasta da educação. Nas imagens seguintes iremos apresentar os dados necessários para a construção do mesmo depois faremos um breve passo-a-passo de como inseri-los no SICGESP.

Imagem 04 – Dados solicitados da folha de pagamento

| Seq. | Descrição | Exemplo |
|------|---|-------------------|
| 01 | Data | 01/MM/AAAA |
| 02 | Nome do servidor | ABADIA ALVES LIMA |
| 03 | Número da matrícula do servidor | 4307 |
| 04 | Número do CPF | 27824322149 |
| 05 | Número do código de lotação/UTB - Unidade de Trabalho | 1510000115 |
| 06 | Nome do setor de lotação/UTB - Unidade de Trabalho | CAIS GARAVELLO |
| 07 | Estrutura | L |
| 08 | Sigla do setor de lotação | CGAR |
| 09 | Número do código do vínculo | 1 |
| 10 | Nome do vínculo | ESTATUTARIO |
| 11 | Código da Função | 216 |
| 12 | Nome da função | AUXILIAR TECNICO |
| 13 | Código do Cargo | 21 |
| 14 | Nome do cargo | CHEFE DE POSTO |
| 15 | Data de nascimento | 14/08/1962 |
| 16 | Código da Escolaridade | 3 |
| 17 | Sexo | F |
| 18 | Quantidade de horas do contrato | 4 |
| 19 | Código da Titulação | 9999 |
| 20 | Data Admissão | 15/02/1995 |
| 21 | Código fonte de recursos | 11B4T |
| 22 | remuneração | 688.40 |

***- Quantidade mínima de campos para que o primeiro relatório de importação seja gerado.**

Fonte: Manual de preparação dos arquivos para futura importação para o sistema (2021).

Imagem 05 – Dados solicitados da Contabilidade

| Seq. | Descrição | Exemplo |
|------|---|------------------|
| 01 | Data | 01/MM/AAAA |
| 02 | Número documento | 123765 |
| 03 | Tipo documento | Nota de |
| 04 | Código do Órgão | 1 |
| 05 | Descrição do Órgão | Fundo de saúde |
| 06 | Código da Unidade | 3333 |
| 07 | Descrição da Unidade | Hospital HRAM |
| 08 | Descrição da Esfera | Orçamento Fiscal |
| 09 | Esfera | 10 |
| 10 | Código da Fonte dos Recurso | 1 |
| 11 | Código da Unidade Orçamentária | 30500 |
| 12 | Código da Função | 12 |
| 13 | Código da Subfunção | 122 |
| 14 | Código da Programa | 8915 |
| 15 | Descrição do Programa | Previdência |
| 16 | Ação | 2000 |
| 17 | Descrição da Ação | Adm. da entidade |
| 18 | Categoria Econômica | 3 |
| 19 | Grupo Natureza de Despesa | 3 |
| 20 | Modalidade de Aplicação | 90 |
| 21 | Elemento da despesa | 14 |
| 22 | Subelemento da despesa | 99 |
| 23 | Código do Plano Orçamentário (Caso o Ente não utilize preencher com 99999999) | 99999999 |
| 24 | Descrição do Favorecido | Jose Aquino |
| 25 | CNPJ/CPF do Favorecido | 43949959498 |
| 26 | Valor da liquidação | 125.00 |
| 27 | Data da emissão do documento de liquidação | 15/01/2014 |
| 28 | Data da Liquidação do Documento | 15/01/2014 |
| 29 | Conta Contábil | 313000000 |
| 30 | Conta Corrente (Caso o Ente não utilize preencher com 99999999) | 99999999 |

* - Quantidade mínima de campos para que o primeiro relatório de importação seja gerado.

Fonte: Manual de preparação dos arquivos para futura importação para o sistema (2021).

Após observarmos as imagens é importante fazer algumas considerações: os dados marcados em amarelo, são os dados obrigatórios, cada linha da imagem é uma coluna no arquivo que será validado e todos esses dados referem-se à pasta da educação (UnB, 2021).

Também é significativo frisar que todos os dados solicitados são reportados obrigatoriamente aos órgãos de controle (TCEs ou FUNDEB – no caso da folha). Ou seja, não há nenhum dado novo ou algo que seja impossível de reportar por parte do município.

Ao possuir ambos os arquivos, é necessário que o município valide-os antes de importar ao SICGESP. Esse processo verifica a integridade dos arquivos e indica se o arquivo possui erro apontando-o ao final do processo. Isso ajuda na correção, já que o SICGESP não concluiria a importação caso o arquivo possuísse algum erro. A ferramenta que realiza esse processo está *on-line* no site: www.segov.com.br.

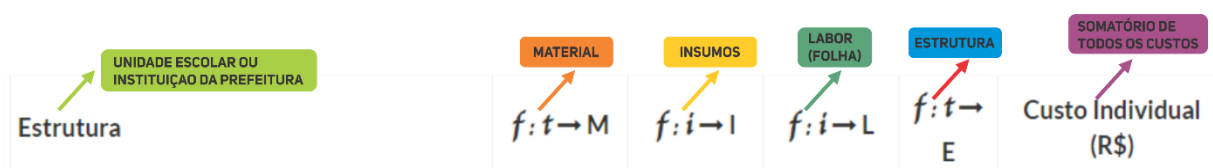
Após realizar a validação, os arquivos estão prontos para importação o município deve acessar a ferramenta destinada exclusivamente a ele e que segue a seguinte composição no seu domínio: www.municipio-estado.sicgesp.com.br. Após o direcionamento à página de login, o município deve usar os dados destinados a ele via e-mail pela equipe de implementação do projeto (realizado cerca de duas semanas após a adesão) e inserir nos campos indicados na página (Login e senha).

Não temos o intuito de fazer um manual detalhado para a importação dos arquivos. É suficiente dizer que dentro do SICGESP existe uma área de importação dos arquivos. A esses cabe algumas considerações: 1- Os arquivos devem ser enviados juntos, não há como o SICGESP gerar um relatório só com o arquivo da folha ou só o da contabilidade; 2- A alimentação do sistema deve ser feita mensalmente; 3- Os arquivos inseridos devem ser os que o validador conferiu e aprovou.

Após inserir os arquivos, o usuário poderá ter acesso ao primeiro relatório. O SICGESP produz dois relatórios: o Relatório Gerencial e o Relatório de Nível de Serviço Comparado. No primeiro a informação produzida é a do custo de cada unidade administrativa, no nosso caso, cada escola do município (LONGO et al., 2022, p. 286).

Na figura abaixo podemos ver a estruturação do SICGESP no Relatório Gerencial, suas funções organizadas por colunas para podemos entender mais um pouco como funciona o trabalho realizado por ele a partir dos dados importados

Imagem 06 – Funções do SICGESP



Fonte: Elaboração própria

Vamos agora apresentar o relatório Gerencial que é apresentado quando o município insere os arquivos da folha e da contabilidade referentes à pasta da educação:

Imagem 07 – Relatório Gerencial

| Estrutura | INSUMOS | | ESTRUTURA | | Custo Individual (R\$) | Custo Acumulado (R\$) |
|------------------------|----------------------|------------|-------------------|----------|------------------------|-----------------------|
| | f: t → M MATERIAL | f: i → I | f: i → L LABOR | f: t → E | | |
| Secretaria da Educação | 127.971,93 | 112.891,27 | - | - | R\$ 240.863,20 | R\$ 610.160,56 |
| -- COLÉGIO 01 | - | - | 38.638,17 | - | R\$ 38.638,17 | R\$ 38.638,17 |
| -- COLÉGIO 02 | - | - | 33.779,46 | - | R\$ 33.779,46 | R\$ 33.779,46 |
| -- COLÉGIO 03 | - | - | 30.116,58 | - | R\$ 30.116,58 | R\$ 30.116,58 |
| -- COLÉGIO 04 | - | - | 30.945,26 | - | R\$ 30.945,26 | R\$ 30.945,26 |
| -- COLÉGIO 05 | - | - | 30.225,63 | - | R\$ 30.225,63 | R\$ 30.225,63 |
| -- COLÉGIO 06 | - | - | 30.224,78 | - | R\$ 30.224,78 | R\$ 30.224,78 |

Fonte: Apresentação Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil (2023)

Esse é um espelho do Relatório Gerencial que o município terá em suas mãos ao enviar os dois arquivos. Na coluna $f:t \Rightarrow M$ teremos todos os empenhos relativos aos itens de consumo. Na $f:i \Rightarrow I$ estão todos os empenhos relativos aos serviços como água, luz, etc. Na $f:i \Rightarrow L$ teremos os servidores, sua lotação e quando custam na unidade administrativa (é o arquivo da folha enviado pelo município). Na $f:t \Rightarrow E$ teremos os valores de depreciação, amortização e exaustão de cada bem da unidade administrativa (FERREIRA, 2017).

O outro relatório é o de Nível de Serviço Comparado (NSC) que não é um indicador, mas uma medida geral de avaliação capaz de medir e comparar as estruturas administrativas, no caso da educação, permitindo ao gestor comparar cada escola entre elas ou fazer comparativos com os indicadores de desempenho escolar comumente usados pelo MEC (LONGO et al., 2022).

Em outras palavras, a informação que o Relatório de NSC, no âmbito do Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil, fornecerá é o valor de cada aluno por escola. Para isso, além das informações já solicitadas para o Relatório Gerencial (Folha de pagamento e Contabilidade), pede-se que cada escola informe o número de alunos frequentantes na terceira terça-feira do mês reportado.

Com essas informações alimentadas no sistema, o SICGESP irá apresentar ao gestor o relatório de NSC, conforme podemos ver na imagem:

Imagem 08 – Relatório de Nível de Sistema Comparado

| Estrutura | Produto Principal | Unidade | Evidência Auditável | Custos (R\$) | Nível de Serviço Comparado (R\$) |
|------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------|----------------------------------|
| Secretaria da Educação | - | - | - | 240.863,20 | - |
| -- COLÉGIO 01 | Aluno Freqüente | Aluno matriculado | 38 | 38.638,17 | 1.016,79 |
| -- COLÉGIO 02 | Aluno Freqüente | Aluno matriculado | 359 | 33.779,46 | 94,09 |
| -- COLÉGIO 03 | Aluno Freqüente | Aluno matriculado | 31 | 30.116,58 | 971,50 |
| -- COLÉGIO 04 | Aluno Freqüente | Aluno matriculado | 23 | 30.945,26 | 1.345,45 |
| -- COLÉGIO 05 | Aluno Freqüente | Aluno matriculado | 11 | 30.225,63 | 2.747,78 |
| -- COLÉGIO 06 | Aluno Freqüente | Aluno matriculado | 134 | 30.224,78 | 225,56 |

Fonte: Apresentação Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil (2023)

O que podemos observar nesse espelho é que os custos das escolas que estavam aproximados, ficaram bem distantes e diferentes. Isso porque o Relatório de NCS tem outra variável usada em seu cálculo: o de alunos frequentantes como produto principal em cada escola. O que o gestor pode buscar nesse relatório são os valores que são dissonantes na rede municipal e buscar compreender por que o serviço em uma escola é bem mais elevado que em outra, não o valor total, mas o valor do serviço oferecido.

As razões da dissonância desses valores podem ser diversas. Uma escola pode ser rural (o que aumenta muito o seu NSC pois a quantidade de alunos é bem reduzida), pode ter recebido um grande investimento em sua estrutura (que não irá se repetir nos meses subsequentes), pode ser que alguém possa ter alimentado uma mesma grande despesa duas vezes (o que aumenta seu custo) ou a escola adote práticas que aumentem seu custo, mas traga melhores resultados (boas práticas a serem replicadas).

Lembrando que isso pode ser nas escolas de maiores NSC e nas que possuem menores NSC. Nada impede (e já se apresentou) que uma escola de menor NSC tenha melhores resultados nos indicadores de desempenho escolar. Cabe a gestão compreender isso, pois cada escola é um universo particular. O gestor precisa verificar essas dissonâncias e buscar entender o que acontece nessas unidades para tentar replicar as boas práticas (após identificá-las) nas outras unidades.

5 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO SICGESP NA GESTÃO MUNICIPAL

Conforme dito na metodologia, escolhemos três municípios levando em consideração o tamanho de sua população. Isso irá demonstrar que o projeto se adequa a municípios de tamanhos diferentes independentemente do tamanho da sua rede de educação. Mesmo com a permissão dos municípios para exposição dos dados, resolvemos ocultar seus nomes e escolas. Os dados numéricos serão multiplicados por uma taxa de proporcionalidade para manter a proporcionalidade dos mesmos, garantindo assim a veracidade das informações.

Faremos isso porque esses dados são exclusivos de quem faz a gestão. Mesmo os dados sendo públicos no portal da transparência, a organização, da maneira que o SICGESP demonstra nos seus relatórios, tornam os dados “diferentes” dos apresentados nos portais, visto que são transformados em informações gerenciais.

5.1 Município A

Após essa breve explicação, iremos contextualizar os dados populacionais, de escolarização e renda per capita do município A. O município fica no sudeste do país e sua rede municipal escolar conta com 4 escolas. Tem uma população de, aproximadamente, 6.500 habitantes (IBGE, 2022), possui taxa de escolarização de 97% (IBGE, 2010) e renda per capita de mais de R\$17.000,00

Tabela 02 – Relatório Gerencial (custos mensais) do Município A no ano de 2022

| ESCOLAS | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ESC 1 | 16910 | 18633 | 17693 | 19058 | 20196 | 20903 | 20499 | 22016 | 22178 | 20640 | 21224 | 33808 |
| ESC 2 | 495 | 669 | 509 | 878 | 578 | 577 | 567 | 673 | 567 | 992 | 810 | 567 |
| ESC 3 | 4340 | 5636 | 5769 | 4429 | 6214 | 6089 | 5813 | 6946 | 6424 | 7968 | 6433 | 6365 |
| ESC 4 | 5359 | 6653 | 6531 | 6906 | 7411 | 8042 | 7437 | 7705 | 6824 | 6630 | 6573 | 7192 |

Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município A (2022)

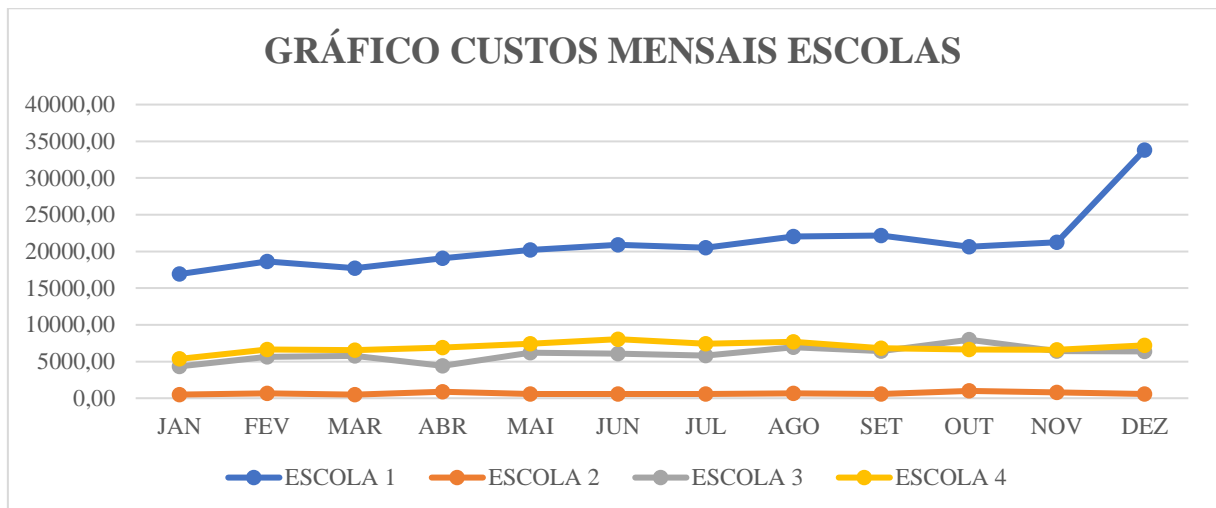
Nota 1: Valores em reais dos custos das escolas do município já aplicada a taxa de proporcionalidade, para mascarar os números reais, mas ainda permitindo comparativos conforme explicado na metodologia.

Como podemos observar na tabela 02 os dados de cada escola estão organizados individualmente permitindo ao gestor ter uma outra visão acerca dos investimentos realizados na educação, compreendendo cada unidade escolar como um centro de custo que pode ou não ter comprovada eficiência no serviço que está destinado.

Entendemos eficiência pelo conceito de CHIAVENATO (1994) onde o mesmo diz que eficiência é “uma relação entre custos e benefícios”, dessa conceituação entendemos que eficiência pode-se considerar que é uma melhor utilização dos recursos que estão disponíveis, no nosso caso, para o gestor.

O que podemos enxergar do município A é que sua rede municipal de escolas é muito pequena, compatível com o tamanho de sua população e que, aparentemente, é fácil de administrar. Podemos observar que uma das escolas custa bem mais que as outras, mesmo isso não significando algo preocupante para a gestão. Isso fica mais claro quando observamos no gráfico:

Gráfico 02 – Relatório Gerencial (custos mensais) do município A no ano de 2022



Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município A (2022)

Nota 2: Eixo vertical referente aos valores em reais dos custos das escolas já aplicada a taxa de proporcionalidade e eixo horizontal relativo aos meses correntes do ano de 2022.

Como dito anteriormente, a escola 1 tem um custo mensal bem maior que as outras, mas o que nos interessa é a mudança brusca no valor do custo da escola no mês de dezembro. Podemos notar que o custo segue normal até o mês de novembro e sofre brusca subida no mês de dezembro. É esse tipo de comportamento anômalo que o gestor precisa ficar atento para descobrir o que causou tal comportamento.

Apresentaremos agora a tabela de Nível de Serviço Comparado onde poderemos ver a produtividade do serviço ofertado pela escola. Mesmo não sendo um indicador, a medida geral de avaliação produzida pelo SICGESP pode ser comparada com indicadores de desempenho escolar para se ter uma visão geral do serviço oferecido sob a ótica dos custos e resultados obtidos. Lembrando que nesse trabalho só sugerimos os indicadores mais comuns, porém a

Gestão da educação no município pode ter seus próprios indicadores de acordo com os objetivos que pretende alcançar.

Tabela 03 – Relatório de Nível de Serviço Comparado (custo do aluno por escola) do Município A no ano de 2022

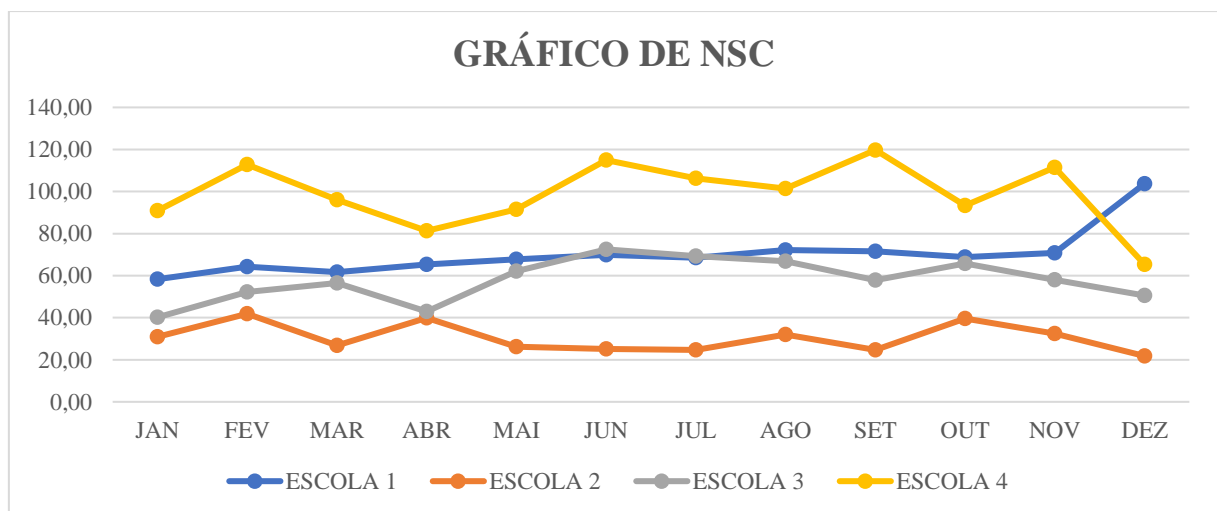
| ESCOLAS | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|---------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| ESC 1 | 58,31 | 64,25 | 61,65 | 65,27 | 67,77 | 69,91 | 68,56 | 72,18 | 71,54 | 68,80 | 70,75 | 103,70 |
| ESC 2 | 30,96 | 41,85 | 26,83 | 39,93 | 26,26 | 25,07 | 24,63 | 32,05 | 24,63 | 39,67 | 32,40 | 21,79 |
| ESC 3 | 40,19 | 52,19 | 56,56 | 43,01 | 62,14 | 72,49 | 69,21 | 66,79 | 57,88 | 65,85 | 57,96 | 50,51 |
| ESC 4 | 90,84 | 112,77 | 96,06 | 81,26 | 91,50 | 114,89 | 106,24 | 101,38 | 119,72 | 93,38 | 111,41 | 65,38 |

Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município A (2022)

Nota 3: Valores em reais dos custos do aluno por escola do município já aplicada a taxa de proporcionalidade, para mascarar os números reais, mas ainda permitindo comparativos conforme explicado na metodologia.

Logo após a exposição da tabela de Nível de Serviço Comprado e voltando à tabela anterior, notamos como o NSC é uma medida de avaliação muito diferente quando se trata de definir os custos de um serviço ofertado pela Secretaria. Na primeira tabela a escola 1 tem um custo total muito maior que as outras escolas do município, mas com relação ao NSC seu valor não destoa tanto assim das demais. Vejamos no gráfico:

Gráfico 03 – Relatório de Nível de Serviço Comparado (custo do aluno por escola) do Município A no ano de 2022



Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município A (2022)

Nota 4: Eixo vertical referente aos valores em reais do custo do aluno por escola já aplicada a taxa de proporcionalidade e eixo horizontal relativo aos meses correntes do ano de 2022.

A análise do gráfico confirma o que foi dito anteriormente: o relatório de NSC mostra uma realidade diferente do que foi verificado no relatório gerencial. Por isso é recomendado aos municípios utilizarem esse índice geral de avaliação (NSC) para fazer comparações entre as suas unidades e entre os indicadores. Assim pode-se descobrir boas práticas e práticas inadequadas em suas unidades já que o serviço prestado é o mesmo. Logicamente, as diferenças devem ser avaliadas pela gestão para justificar as grandes dissonâncias observadas.

Infelizmente não encontramos dados do IDEB de todas as unidades escolares do município A, o que não permitiu a comparação da medida geral com esses indicadores, constatamos apenas que a Escola 1 possui um desempenho melhor no IDEB que a Escola Estadual, do mesmo município, no ano de 2021.

5.2 Município B

O município B fica no nordeste do país e sua rede municipal escolar conta com 34 escolas. Tem uma população de, aproximadamente, 30.000 habitantes (IBGE, 2022), possui taxa de escolarização de 97,5% (IBGE, 2010) e renda per capita de mais de R\$9.000,00. O relatório Gerencial do ano de 2022 do município será apresentado na tabela abaixo:

Tabela 04 – Relatório Gerencial (custos mensais) do Município B no ano de 2022

(continua)

| ESCOLAS | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| ESC 1 | 660 | 699 | 924 | 1259 | 989 | 1469 | 1064 | 1090 | 1318 | 1318 | 1318 | 2209 |
| ESC 2 | 643 | 682 | 682 | 937 | 728 | 1322 | 814 | 814 | 1030 | 1030 | 985 | 1609 |
| ESC 3 | 1591 | 1630 | 1630 | 2368 | 2628 | 4254 | 2876 | 2995 | 3630 | 3630 | 3573 | 6225 |
| ESC 4 | 3966 | 4005 | 4155 | 5800 | 4695 | 7552 | 5484 | 5886 | 6482 | 6482 | 6626 | 10987 |
| ESC 5 | 82 | 121 | 121 | 193 | 121 | 121 | 121 | 121 | 121 | 121 | 121 | 182 |
| ESC 6 | 2196 | 2234 | 2307 | 3281 | 2941 | 4667 | 3432 | 3419 | 3928 | 3928 | 4553 | 7411 |
| ESC 7 | 367 | 406 | 675 | 665 | 466 | 746 | 505 | 513 | 569 | 569 | 555 | 856 |
| ESC 8 | 1253 | 1292 | 1292 | 1767 | 1363 | 2499 | 1511 | 1552 | 1877 | 1877 | 1821 | 3013 |
| ESC 9 | 601 | 640 | 640 | 927 | 675 | 1127 | 750 | 731 | 882 | 882 | 870 | 1370 |
| ESC 10 | 484 | 523 | 523 | 732 | 565 | 910 | 623 | 623 | 753 | 753 | 753 | 1245 |
| ESC 11 | 618 | 657 | 657 | 910 | 657 | 1203 | 736 | 736 | 890 | 890 | 875 | 1497 |
| ESC 12 | 643 | 682 | 682 | 937 | 705 | 1211 | 777 | 777 | 970 | 970 | 939 | 1584 |
| ESC 13 | 300 | 339 | 339 | 489 | 373 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 220 |
| ESC 14 | 174 | 213 | 213 | 310 | 220 | 401 | 246 | 250 | 303 | 303 | 303 | 498 |
| ESC 15 | 2635 | 2674 | 2804 | 3954 | 3215 | 5169 | 3775 | 3862 | 4598 | 4598 | 4476 | 7675 |
| ESC 16 | 1730 | 1769 | 1769 | 2444 | 1823 | 2410 | 1414 | 1414 | 1593 | 1593 | 1593 | 2658 |
| ESC 17 | 3137 | 3176 | 3088 | 4260 | 3422 | 4797 | 3450 | 3956 | 4622 | 4622 | 4636 | 8035 |

(continuação)

| ESCOLAS | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGI | SET | OUT | NOV | DEZ |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ESC 18 | 82 | 121 | 121 | 182 | 121 | 121 | 121 | 121 | 121 | 121 | 121 | 182 |
| ESC 19 | 295 | 334 | 334 | 776 | 589 | 829 | 629 | 653 | 121 | 774 | 726 | 1410 |
| ESC 20 | 752 | 791 | 791 | 1105 | 835 | 1419 | 908 | 933 | 1103 | 1103 | 1058 | 1747 |
| ESC 21 | 302 | 341 | 341 | 457 | 352 | 568 | 395 | 395 | 485 | 485 | 470 | 792 |
| ESC 22 | 639 | 678 | 678 | 932 | 723 | 1314 | 797 | 822 | 994 | 994 | 949 | 1585 |
| ESC 23 | 6264 | 6303 | 7034 | 9072 | 7223 | 11310 | 8125 | 8353 | 10070 | 10070 | 9610 | 15921 |
| ESC 24 | 1782 | 1821 | 1821 | 2519 | 1971 | 3090 | 2108 | 2168 | 2639 | 2639 | 2596 | 4163 |
| ESC 25 | 652 | 691 | 691 | 946 | 737 | 1339 | 812 | 837 | 1012 | 1012 | 966 | 1655 |
| ESC 26 | 3685 | 3723 | 4125 | 5741 | 4779 | 6451 | 5106 | 5209 | 6222 | 6222 | 6265 | 10261 |
| ESC 27 | 4438 | 4477 | 4306 | 6105 | 4440 | 7429 | 4797 | 4581 | 5460 | 5460 | 6098 | 9879 |
| ESC 28 | 1063 | 1102 | 1102 | 1506 | 1428 | 2180 | 1194 | 1175 | 1564 | 1564 | 2378 | 3558 |
| ESC 29 | 4057 | 4096 | 4370 | 5931 | 4471 | 7172 | 4851 | 5085 | 6163 | 6163 | 6557 | 10834 |
| ESC 30 | 17526 | 17565 | 18052 | 24104 | 18553 | 27992 | 20046 | 19892 | 23674 | 23674 | 23952 | 40971 |
| ESC 31 | 3194 | 3233 | 3756 | 5198 | 4050 | 6789 | 4663 | 4157 | 5038 | 5038 | 5463 | 9684 |
| ESC 32 | 4489 | 4528 | 4273 | 5952 | 4386 | 6332 | 4297 | 4293 | 5945 | 5945 | 5763 | 9351 |
| ESC 33 | 4777 | 4816 | 4701 | 6579 | 5303 | 8102 | 5835 | 5847 | 7415 | 7415 | 7906 | 13137 |
| ESC 34 | 3772 | 3810 | 4233 | 5639 | 4583 | 8599 | 5842 | 5764 | 7915 | 7915 | 6351 | 12665 |

Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município B (2022)

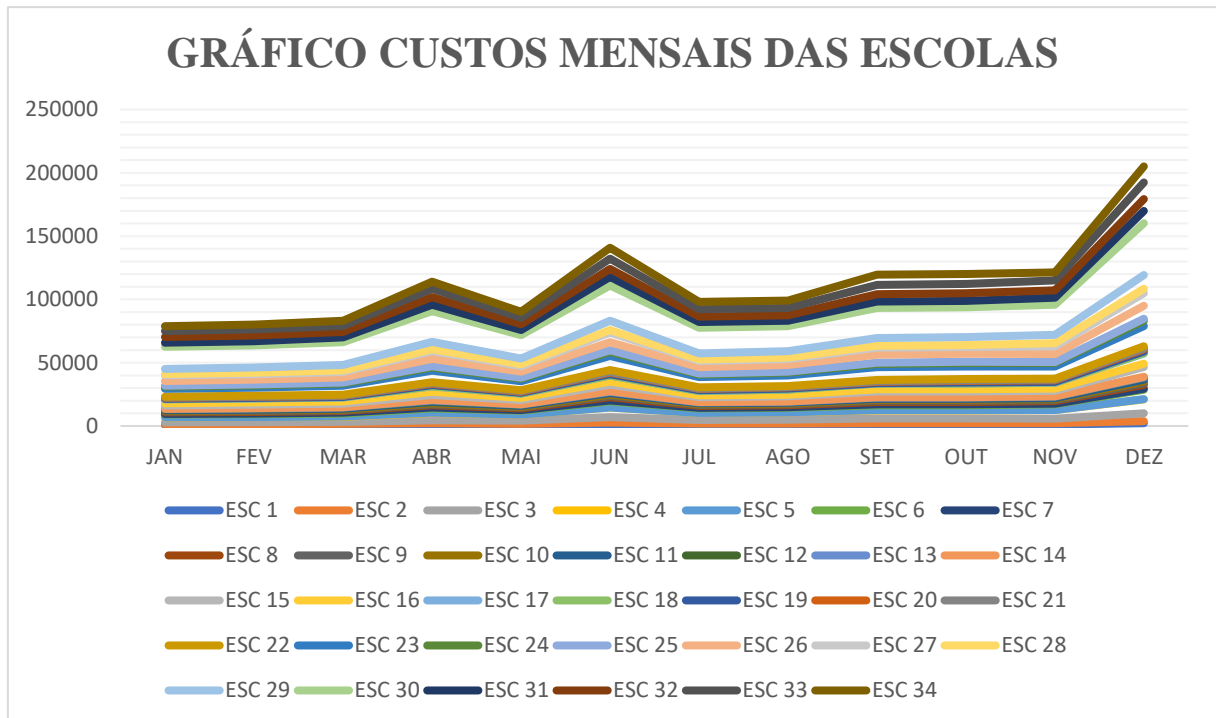
Nota 5: Valores em reais dos custos das escolas do município já aplicada a taxa de proporcionalidade para mascarar os números reais, mas ainda permitindo comparativos conforme explicado na metodologia.

Observando a tabela com as escolas do município chegamos à conclusão que o município precisa utilizar critérios para segmentar suas escolas e assim poder visualizar melhor cada uma de suas unidades escolares. Se a análise for realizada dessa forma que está disposta na tabela, as informações não ficaram claras. Isso impedirá que o gestor tome as decisões para melhoria do serviço ofertado.

Isso ocorre porque quanto mais escolas, mais confuso fica a tabela e conseqüentemente seu gráfico. O ideal é o gestor estabelecer critérios para recortar os dados tornando mais inteligível a informação obtida a partir dos dados importados.

Ele pode segmentar as escolas por tipo (rural, urbana), por número de alunos, por custos mensais, por desempenho nos indicadores escolares fornecidos pelo MEC, por bairros, por regiões ou outro critério que se adeque a realidade do seu município até mesmo por algum critério que responda aos objetivos de sua gestão.

Na página seguinte iremos apresentar o gráfico dos custos mensais desenvolvidos a partir da tabela 04 para demonstrar como fica confusa a exposição dos dados:

Gráfico 04 – Relatório Gerencial (custos mensais) do município B no ano de 2022

Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município B (2022)

Nota 6: Eixo vertical referente aos valores em reais dos custos das escolas já aplicada a taxa de proporcionalidade e eixo horizontal relativo aos meses correntes do ano de 2022.

Como podemos observar, a confusão no gráfico é evidente. Para fins de análise desse trabalho, segmentaremos as 5 escolas com maior número de alunos e criaremos sua tabela de custos mensais, de NSC e respectivos gráficos. Isso também será levado como critério de análise da Escola C.

Tabela 05 – Relatório Gerencial das 5 escolas (custos mensais) com mais alunos do município B

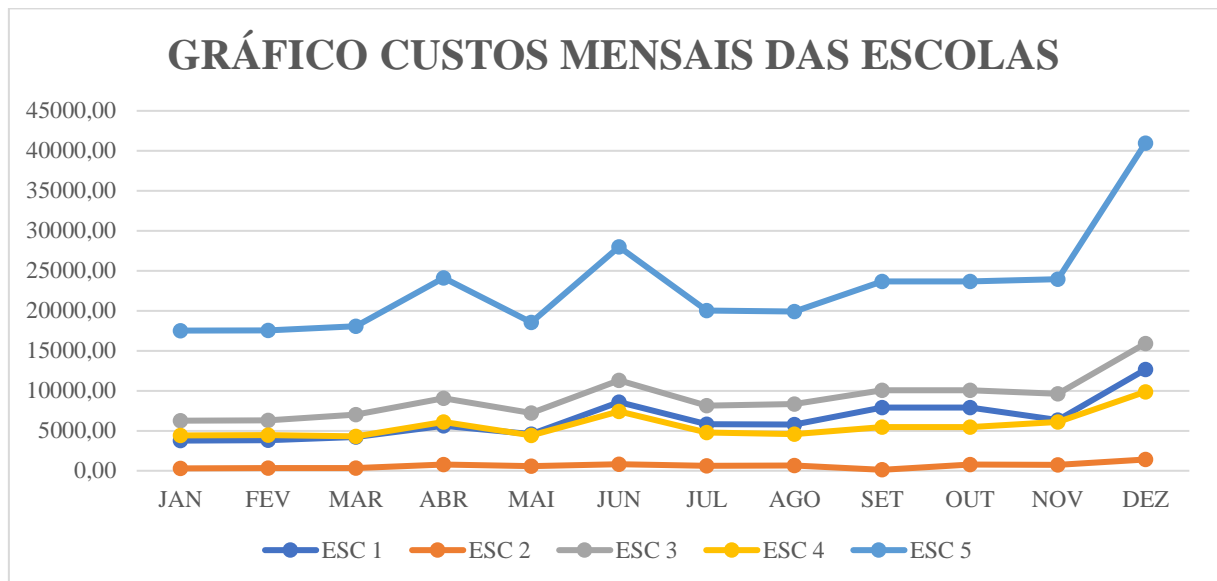
| ESCOLAS | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ESC 1 | 3771 | 3810 | 4233 | 5639 | 4583 | 8599 | 5842 | 5764 | 7915 | 7915 | 6351 | 12665 |
| ESC 2 | 295 | 334 | 334 | 776 | 589 | 829 | 629 | 653 | 121 | 774 | 726 | 1410 |
| ESC 3 | 6264 | 6303 | 7034 | 9072 | 7223 | 11310 | 8125 | 8353 | 10070 | 10070 | 9610 | 15921 |
| ESC 4 | 4438 | 4477 | 4306 | 6105 | 4440 | 7429 | 4797 | 4581 | 5460 | 5460 | 6098 | 9879 |
| ESC 5 | 17526 | 17565 | 18052 | 24104 | 18553 | 27992 | 20046 | 19892 | 23674 | 23674 | 23952 | 40971 |

Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município B (2022)

Nota 7: Valores em reais referentes aos custos das 5 escolas com mais alunos do município já aplicada a taxa de proporcionalidade, para mascarar os números reais, mas ainda permitindo comparativos conforme explicado na metodologia.

Pode-se notar após a segmentação que os dados ficaram mais claros para critérios de análise desse trabalho. Para correlação com a primeira tabela de dados do município B, a Escola 1 era a Escola 34, a Escola 2 era a Escola 19, a Escola 3 a 23, a Escola a 27 e por fim a Escola 5 era na primeira planilha a Escola 30. Vamos construir o gráfico a partir dessa:

Gráfico 05 – Relatório Gerencial (custos mensais) das 5 escolas com mais alunos do município B



Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município B (2022)

Nota 8: Valores em reais referentes aos custos das 5 escolas com mais alunos do município já aplicada a taxa de proporcionalidade e eixo horizontal relativo aos meses correntes do ano de 2022.

Pode-se observar no gráfico que a Escola 5 possui o maior custo entre as escolas, não à toa é a que possui mais alunos (média de 1047 alunos frequentantes). As outras escolas possuem número de alunos diferentes (1: 231; 2: 153; 3: 201; 4: 175) e a proporcionalidade (custos x número de alunos) manteve-se coerente. Vamos partir para análise do Nível de Serviço Comparado iniciando pela tabela:

Tabela 06 – Relatório de Nível de Serviço Comparado (custo do aluno por escola) do Município B no ano de 2022

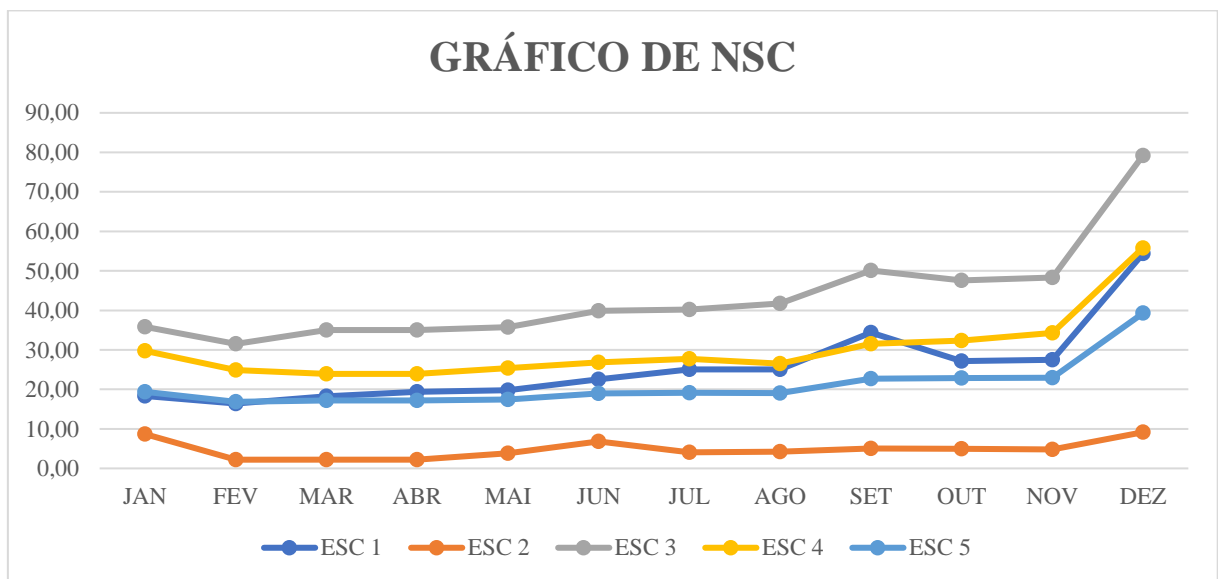
| ESCOLAS | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ESC 1 | 18,36 | 16,42 | 18,25 | 19,36 | 19,75 | 22,54 | 25,07 | 25,06 | 34,42 | 27,13 | 27,49 | 54,35 |
| ESC 2 | 8,65 | 2,23 | 2,21 | 2,21 | 3,83 | 6,82 | 4,06 | 4,27 | 5,02 | 4,99 | 4,78 | 9,15 |
| ESC 3 | 35,83 | 31,52 | 35,00 | 35,00 | 35,76 | 39,87 | 40,22 | 41,77 | 50,10 | 47,55 | 48,29 | 79,21 |
| ESC 4 | 29,72 | 24,87 | 23,93 | 23,93 | 25,37 | 26,85 | 27,73 | 26,48 | 31,56 | 32,34 | 34,26 | 55,81 |
| ESC 5 | 19,36 | 16,86 | 17,21 | 17,21 | 17,40 | 18,95 | 19,16 | 19,09 | 22,68 | 22,84 | 22,92 | 39,28 |

Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município B (2022)

Nota 9: Valores em reais referentes aos custos dos alunos das 5 escolas com maior número de discentes do município já aplicada a taxa de proporcionalidade, para mascarar os números reais, mas ainda permitindo comparativos conforme explicado na metodologia.

Já podemos verificar que os valores do NSC, assim como na escola A, os custos totais não são seguem o mesmo padrão aos de NSC, visto que a escola que tem o maior custo não é a que tem o maior NSC. A visualização fica melhor quando colocamos em gráficos:

Gráfico 06 – Relatório de Nível de Serviço Comparado (custo do aluno por escola) das 5 escolas com maior número de discentes do Município B no ano de 2022



Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município B (2022)

Nota 10: Eixo vertical referente aos valores em reais do custo do aluno por escola já aplicada a taxa de proporcionalidade e eixo horizontal relativo aos meses correntes do ano de 2022.

Analisando o gráfico, a escola 5 que tinha o maior custo, tornou-se a penúltima quando se analisa o Nível de Serviço Comparado da mesma. O que observamos no gráfico é a evolução do custo do aluno por escola no município. Essa é a informação que o gestor precisa ter em mãos para fazer as comparações com os indicadores de desempenho escolar.

Iremos agora construir um quadro com a escola, seu NSC e sua nota no IDEB para verificarmos como as escolas se comportam com um dos indicadores que o MEC mais usa. Veremos o serviço atrelado a seu custo e um indicador de eficiência do desempenho escolar:

Quadro 02 – Comparativo da média do Nível de Serviço Comparado do Município B com o indicador de desempenho escolar IDEB no ano de 2022

| ESCOLAS | MÉDIA VALOR DO NSC | NOTA IDEB |
|----------------|---------------------------|------------------|
| Escola 1 | R\$ 25,68 | 5,0 |
| Escola 2 | R\$ 4,85 | 4,9 |
| Escola 3 | R\$ 43,34 | 4,7 |
| Escola 4 | R\$ 30,24 | 4,3 |
| Escola 5 | R\$ 21,08 | 4,8 |

Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município B (2022) e do FNDE (2022)

Nota 11: Comparativo da média de NSC (em reais) com a nota do IDEB das escolas no ano de 2022.

Essa é a informação que o Gestor precisa ter de suas escolas. Ao individualizá-las, ele pode saber o seu custo mas, principalmente, medir seus resultados. Saber se o investimento que é feito em cada unidade administrativa está surtindo o efeito esperado para a Secretaria ou se o serviço ofertado é o mais eficiente naquele indicador que ele comparou.

Para finalizar a análise, iremos trabalhar com o município C da mesma forma que trabalhamos no município B por conta do volume de suas informações. Seleccionaremos as 5 escolas com maior número de alunos e iremos trabalhar seu Relatório Gerencial e de NSC, além dos gráficos e comparativo com a nota do IDEB.

5.3 Município C

O município C fica no sudeste do país e sua rede municipal escolar conta com 48 escolas. Tem uma população de, aproximadamente, 220.000 habitantes (IBGE, 2022), possui taxa de escolarização de 97,8% (IBGE, 2010) e renda per capita de mais de R\$36.000,00. O relatório Gerencial do ano de 2022 do município será apresentado na tabela abaixo, com as 5 primeiras escolas em número de alunos para facilitar a visualização e análise dos resultados:

Tabela 07 – Relatório Gerencial das 5 escolas (custos mensais) com mais alunos do município C

| ESCOLAS | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|
| ESC 1 | 15407 | 15407 | 17598 | 17908 | 17166 | 25279 | 3936 | 3635 | 5311 | 24608 | 12066 | 39429 |
| ESC 2 | 20766 | 20766 | 15464 | 16854 | 18010 | 27929 | 4571 | 4223 | 6308 | 21855 | 7088 | 31388 |
| ESC 3 | 23970 | 23970 | 17347 | 16903 | 18197 | 27609 | 2920 | 2280 | 2825 | 21232 | 5042 | 27469 |
| ESC 4 | 27094 | 27094 | 23134 | 23058 | 24244 | 35658 | 3679 | 3415 | 5381 | 27250 | 7039 | 38515 |
| ESC 5 | 28278 | 28278 | 27040 | 26115 | 27002 | 40659 | 6879 | 6980 | 9182 | 35887 | 10847 | 39449 |

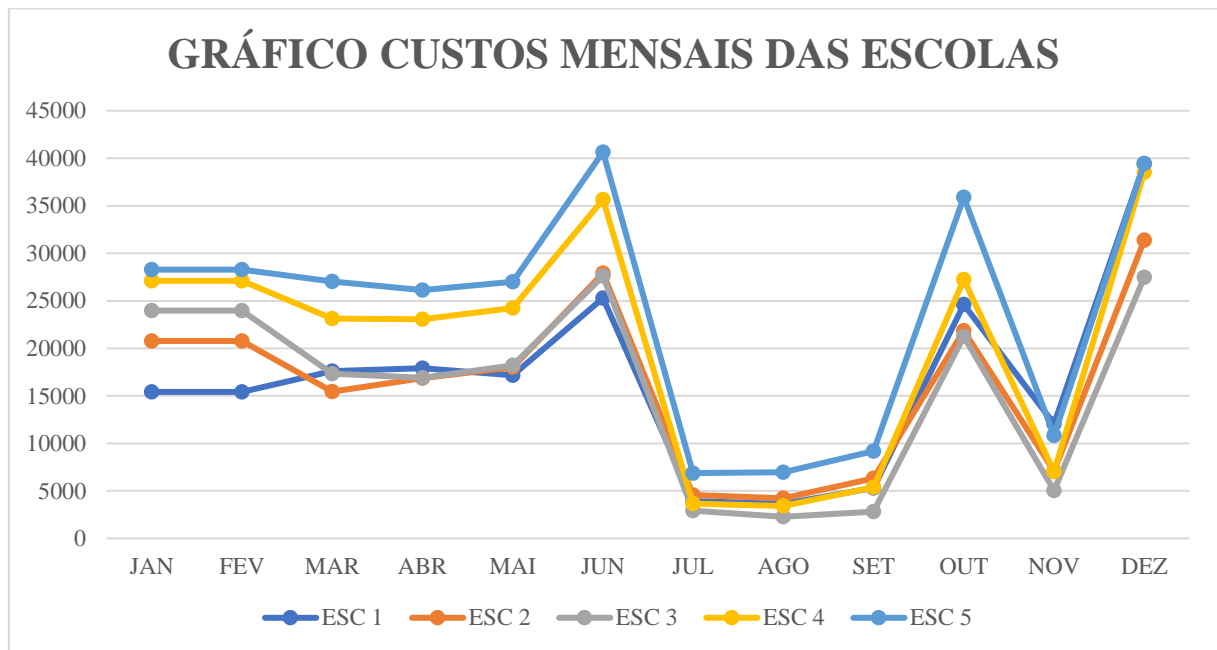
Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município C (2022)

Nota 12: Valores em reais referentes aos custos das 5 escolas com mais alunos do município já aplicada a taxa de proporcionalidade, para mascarar os números reais, mas ainda permitindo comparativos conforme explicado na metodologia

Para contextualizar, as escolas possuem em número de alunos, respectivamente: 521, 541, 567, 603 e 711. Isso já demonstra que a rede de escolas possui mais alunos em uma única escola. Diferente do município B que possuía uma escola com mais de 1000 alunos, nessa rede verificamos que a distribuição dos alunos entre as escolas é mais uniforme.

Da tabela apresentada podemos verificar que os custos das escolas não seguem o volume de alunos. Por exemplo verificamos que a escola 3, que possui 567 alunos, somando todos os valores de suas despesas no ano é a que menos consumiu recursos. O *ranking* de custos em ordem decrescente fica: escola 5 (711 alunos), escola 4 (603 alunos), escola 1 (521 alunos), escola 2 (541 alunos) e escola 3 (567 alunos). Vamos verificar como as escolas se comportam no gráfico:

Gráfico 07 – Relatório Gerencial das 5 escolas (custos mensais) com mais alunos do município C



Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município C (2022)

Nota 13: Valores em reais referentes aos custos das 5 escolas com mais alunos do município já aplicada a taxa de proporcionalidade e eixo horizontal relativo aos meses correntes do ano de 2022.

Podemos observar que o comportamento dos custos das escolas do município C é bastante diferente dos municípios A e B. Nesse ocorrem muitas mudanças bruscas nos custos das escolas ao contrário dos outros resultados apresentados onde a despesa seguia um ritmo tranquilo sem mudanças abruptas. Como observado a escola 1 inicia com um custo menor mas vai aumentando gradativamente esse valor ao longo do ano. Isso não é indicativo de que se gasta muito e mal na escola 1, apenas um ponto para uma análise mais criteriosa do Gestor.

Vamos observar a tabela do Nível de Serviço Comparado do município C para verificar se o comportamento do custo do serviço prestado também sofre muitas mudanças bruscas ao longo do ano.

Tabela 08 – Relatório de Nível de Serviço Comparado (custo do aluno por escola) do Município C no ano de 2022

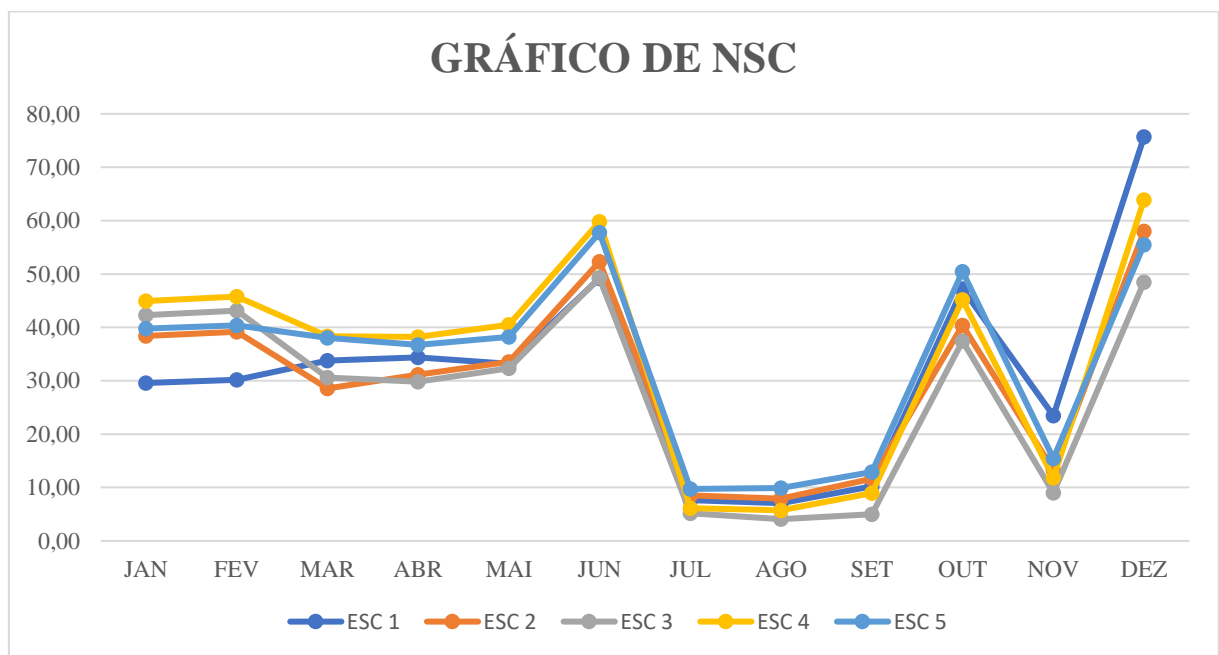
| ESCOLAS | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| ESC 1 | 29,57 | 30,21 | 33,78 | 34,37 | 33,20 | 49,18 | 7,61 | 7,07 | 10,19 | 47,23 | 23,48 | 75,68 |
| ESC 2 | 38,39 | 39,18 | 28,58 | 31,15 | 33,54 | 52,30 | 8,51 | 7,91 | 11,66 | 40,40 | 13,27 | 58,02 |
| ESC 3 | 42,27 | 43,11 | 30,59 | 29,81 | 32,32 | 49,30 | 5,19 | 4,07 | 4,98 | 37,45 | 9,00 | 48,45 |
| ESC 4 | 44,93 | 45,77 | 38,37 | 38,24 | 40,47 | 59,83 | 6,14 | 5,73 | 8,92 | 45,19 | 11,81 | 63,87 |
| ESC 5 | 39,77 | 40,40 | 38,03 | 36,73 | 38,19 | 57,75 | 9,73 | 9,91 | 12,91 | 50,47 | 15,41 | 55,48 |

Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município C (2022)

Nota 14: Valores em reais referentes aos custos dos alunos das 5 escolas com maior número de discentes do município já aplicada a taxa de proporcionalidade, para mascarar os números reais, mas ainda permitindo comparativos conforme explicado na metodologia.

Para uma melhor visualização dos dados vamos colocá-los em um gráfico. Observando rapidamente, percebe-se que a escola 1 tem o maior NSC, que traduz-se como o maior custo por aluno nesse recorte realizado pela pesquisa. De toda forma, vamos ver o comportamento no gráfico:

Gráfico 08 – Relatório de Nível de Serviço Comparado (custo do aluno por escola) do Município C no ano de 2022



Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município C (2022)

Nota 15: Eixo vertical referente aos valores em reais do custo do aluno por escola já aplicada a taxa de proporcionalidade e eixo horizontal relativo aos meses correntes do ano de 2022.

O comportamento do gráfico do Relatório de NSC do município, como era esperado, seguiu o mesmo padrão do Relatório Gerencial, porém há uma mudança no *ranking* na média de NSC. A escola 1, como observado na tabela 08, segue com o serviço mais caro, seguido da escola 4, escola 5, escola 2 e a que presta o serviço com menos recursos é a escola 3. Vamos verificar se as mesmas são eficientes quando comparadas com o indicador do IDEB:

Quadro 03 – Relatório de Nível de Serviço Comparado do Município B no ano de 2022

| ESCOLAS | MÉDIA VALOR DO NSC | NOTA IDEB |
|----------------|---------------------------|------------------|
| Escola 1 | R\$ 31,80 | 5,2 |
| Escola 2 | R\$ 30,24 | 6,4 |
| Escola 3 | R\$ 28,05 | 6,3 |
| Escola 4 | R\$ 34,11 | 5,8 |
| Escola 5 | R\$ 33,73 | 5,8 |

Fonte: Elaboração própria com dados do SICGESP do município C (2022) e do FNDE (2022)

Nota 16: Comparativo da média de NSC (em reais) com a nota do IDEB das escolas no ano de 2022.

Pelo quadro comparativo, notamos que o serviço prestado pela escola 1 comparado com sua nota no IDEB não está eficiente, pelo menos nesse comparativo. O que seria recomendado é que o Gestor observasse com atenção os custos que estão elevando sua despesa. Já a escola 3 prestou um serviço mais eficiente, pois possui o menor valor de NSC (custo do aluno por escola) e a segunda nota do IDEB nesse recorte das cinco escolas com maior número de alunos.

Logicamente essas análises são difíceis de consolidar quanto à eficiência das escolas mesmo com as evidências apresentadas. Cada escola é um universo particular e seu entorno reflete nos resultados que apresenta, cabe ao Gestor e sua equipe analisar esses dados e procurar compreendê-los a luz do conhecimento que já possuem das escolas que fazem parte da sua rede.

A equipe de implementação do projeto auxilia o município em todos os processos, inclusive, juntamente com o quadro técnico da Secretaria, nas inferências do primeiro relatório anual que é desenvolvido pela equipe, porém cabendo às pessoas que fazem a Gestão a apropriação do Projeto e de sua ferramenta.

Como diz em sua obra MARTINS (2008), um sistema de custo não é a salvação de nenhuma entidade, mas seu sucesso é fruto primordialmente das pessoas que vão alimentá-lo, além dos papéis e rotinas. E ressalta que independente do sistema sempre poderá haver problemas com a resistência das pessoas (p. 359).

Na sua proposta entendemos que o projeto Sala de Gestão e Governança da Educação do Brasil e sua ferramenta SICGESP, podem ajudar os gestores no difícil processo de tomada de decisão e no entendimento da educação do seu município de um outro ponto de vista. O projeto pedagógico continua sendo essencial, porém com uma visão mais clara dos custos das escolas é possível realizar mais com os recursos disponibilizados. Esse é o grande desafio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho propôs-se a analisar se os relatórios da ferramenta SICGESP, do Projeto Sala de Gestão e Governança Básica do Brasil, podem auxiliar o gestor na administração da Secretaria de Educação.

Iniciou-se buscando referenciais teóricos que pudessem dar alicerce a essa discussão visto que muitos dos termos utilizados não são comumente utilizados nas gestões municipais de educação. Existe uma regra implícita em algumas Secretarias que a análise dos custos é trabalho exclusivo do setor de contabilidade do município.

Muito gestores contentam-se com as seguintes informações: quanto gastei, quando tenho em caixa. Isso não o ajuda no planejamento a longo prazo. Gestão de Educação deixou há muito tempo de ser apenas um bom projeto pedagógico. Existem novos desafios a serem superados pelos gestores e, ter informações tempestivas, permitem tomar decisões mais rápidas para correções ou mudanças de curso na gestão das Secretarias.

Como pôde-se verificar, os relatórios da ferramenta do projeto permitem ao Gestor dispor de informações sem a necessidade de ter alguém *traduzindo* os investimentos da educação em seu município. Ao exibirmos os relatórios e comparativos apenas buscamos inspirá-los sobre como utilizar os dados resultantes. É possível fazer análises ainda mais profundas de modo a auxiliar o Gestor a ter um maior controle nas tomadas de decisão da rede escolar que está sob sua responsabilidade.

No percurso do referencial teórico conhecemos um pouco da equipe de implementação do e suas responsabilidades. Verificamos também sua importância no auxílio aos municípios quanto à implementação do projeto e nas inferências dos resultados nos primeiros relatórios. Pode-se verificar que o suporte ofertado pela equipe auxilia os municípios a implementarem o projeto e sua ferramenta dentro da gestão.

Por fim, podemos observar que a medida geral de avaliação do projeto (NSC) pode ser comparada com indicadores de desempenho escolar permitindo ao Gestor ter uma visão mais ampla da sua rede de escolas. Essa comparação pode ser realizada em indicadores conhecidos, mas também pode ser realizada em indicadores próprios caso o município assim os tenha, pois como foi demonstrado, o NSC é uma medida do custo do serviço ofertado pela Secretaria. Isso já o torna uma medida de eficiência na prestação do serviço público.

Conclui-se, após a análise dos resultados, que a solução ofertada pela Universidade de Brasília (UnB), por meio do Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil, pode auxiliar os municípios que carecem de informações qualificadas no âmbito de sua

gestão. A ferramenta permite que gestores que não são da área contábil possam tomar decisões a partir dos dados fornecidos pela ferramenta, pois a informação fornecida é de fácil interpretação e a possibilidade de compará-la, torna os dados ainda mais confiáveis, pois permite que o gestor tenha maior confiança na tomada de decisão. Essa é a finalidade do gestor, buscar tornar eficiente o serviço público.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Marcos. **Custos no serviço público**. *Revista do Serviço Público*. Ano 50, Número 1, Jan./Mar. 1999.

Araújo, V. C. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: Enap, 2002. (Texto para discussão, 45)

BRASIL. **Lei de Inovação Tecnológica** (Lei n.º 10.973/2004). Brasília, DF: Congresso Nacional.

Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 mai. 2023

Bresser-Pereira, L. C.; Spink, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão: planejamento, orçamento, finanças, contabilidade e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DANTAS, José Marilson Martins. **Sistema de custos para organizações de serviços complexos: o caso do setor público**. IN: VII CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília, Painel 31/091, mar. 2014.

FERREIRA, Leonardo dos Reis Guedes. **SICGESP: Uma opção de sistema de informações de custos para o senado federal?**. Brasília, 2017. 156 p. Monografia (Especialista no Curso de Pós-graduação lato sensu em Orçamento Público) - Instituto Legislativo Brasileiro do Senado Federal.

FNDE. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados>. Acesso em: 29 mai. 2023

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, de 18 de novembro de 2011.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

LABGOVER. **LabGOVER: Laboratório de Inovação em Governança, Gestão de Risco, do Controle e da Auditoria do Setor Público, c2023**. Página inicial. Disponível em: <https://www.labgover.com.br>. Acesso em: 15 de jun. de 2023.

LABGOVER 2023. **Relatório Semanal – Planilha de Acompanhamento**. Junho de 2023

LONGO, C. A et al. **Governança Pública para o desenvolvimento: Relato de uma experiência no âmbito do Projeto Sala de Situação da Educação Básica do Brasil**. Revista Humanidades e Inovação, v.9, n. 26, p. 279-290, 2022.

MACHADO, Nelson; HOLANDA, Victor Branco de. **Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor público a partir da experiência no governo federal do Brasil**. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 4, p. 791-820, 2010

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. (2010). **A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro**. Administração Pública E Gestão Social, 2(1), 109–134. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 27 mai. 2023

REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando; BEVILACQUA, Roberto. **Informações de custos e qualidade do gasto público: lições da experiência internacional**. Revista de Administração Pública, v. 44, p. 959-992, 2010.

SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. **Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação**. Educação e Filosofia, Uberlândia, v. 31, n. 61, p. 21–44, 2017. DOI: 10.14393/REVEDFIL.issn.0102-6801.v31n61a2017-p21a44. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099>. Acesso em: 18 jun. 2023.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Manual de preparação dos arquivos para futura importação para o sistema**, 2021. Brasília, 2021. 8p. Disponível em: https://www.projetosalasebunb.com.br/_files/ugd/5a4fc5_22b00e9ceae64d4881284b25818a52eb.pdf. Acesso em: 05 mai 2023

Wei, S. J. **Corruption and poor public governance: costs, causes and reform proposals – Project Overview**. The Brookings Institute, 2000.

**ANEXO A – Decreto de Governança do Projeto Sala de Gestão e Governança da
Educação Básica do Brasil**

DECRETO Nº XX.XXX, DE XX DE XXXX DE 2021

Dispõe sobre a Política de Governança Pública,
risco e *Compliance* no âmbito do Poder Executivo
do Município de _____

O PREFEITO DO MUNICÍPIO DE _____-UF, no uso das atribuições que lhe conferem a Lei Orgânica Municipal, DECRETA:

**CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES INICIAIS**

Art. 1º Fica instituída a Política de Governança Pública, risco e *Compliance* baseada em custos no âmbito deste Poder materializando o parágrafo 3º do artigo 50 da Lei complementar 101/2000.

Art. 2º Para os efeitos desta política, considera-se:

I - Governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II - *Compliance* público - alinhamento e adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar a entrega de valor público e o interesse público em relação ao interesse privado no setor público;

III - Valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelo órgão ou entidade que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

IV - Alta administração - ocupantes de cargos de natureza política (CNP), Secretários, Secretários Executivos, Subsecretários e cargos a estes equivalentes na Administração Autárquica e Fundacional deste Poder;

V - Gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos; e

VI - Medida Geral de Avaliação: valor baseado em metodologia desenvolvida pela pesquisa acadêmica que não envolva critério de rateio, e seja baseado em evidências auditáveis de custos, permitindo a avaliação e comparação das atividades da estrutura da entidade internamente e possibilitando a comparação da estrutura entre entidades.

VII – Nível de Serviço Comparado– medida geral de avaliação baseado em metodologia desenvolvida pela pesquisa da Universidade de Brasília voltada a subsidiar o processo decisório baseado em evidências auditáveis de custos, permitindo a avaliação e comparação das atividades da estrutura da entidade e possibilitando a comparação da estrutura entre entidades.

VIII - Evidência Auditável de custos: elemento estrutural para a realização de auditoria da gestão e governança baseada em custos, caracterizada como uma informação que comunica e pactua por meio dos atributos de avaliação e comparação advindos da contabilidade financeira pública.

IX - Custos: sacrifício de recurso decorrente do processo produtivo do setor público.

CAPÍTULO II DOS PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

Art. 3º São princípios da governança pública:

I - capacidade de resposta;

II - integridade;

III - confiabilidade;

IV - melhoria regulatória;

V - transparência; e

VI - prestação de contas e responsabilidade.

Art. 4º São diretrizes da governança pública:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, propondo soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a desburocratização, a racionalização administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico, conforme orientações do órgão central de planejamento;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas públicas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - promover a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as competências dos órgãos e entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados em evidência auditáveis baseadas em custos, e também na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção e correção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e aferir seus custos e benefícios;

VIII - avaliar a conformidade da execução das políticas públicas com as diretrizes de planejamento estratégico;

IX - manter processo decisório orientado pelas evidências auditáveis baseado na medida de nível

de serviço comparado, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - manter processo decisório orientado pelas evidências auditáveis focado em custos baseado no nível de serviço comparado, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

X - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

XI - promover a participação social por meio de comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados do órgão ou entidade, de maneira a fortalecer e garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão;

XII – promover a auditoria interna governamental buscando adicionar valor e melhorar as operações das organizações buscando alcançar seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gestão de riscos e de controle; e

XIII - promover a tomada de decisão levando em consideração a avaliação dos ambientes interno e externo do órgão ou entidade e dos diferentes interesses da sociedade.

CAPÍTULO III DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA

Art. 5º São mecanismos para o exercício da governança pública:

I - Liderança - conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental, tais como integridade, competência, responsabilidade e motivação, exercido nos principais cargos de órgãos ou entidades, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança;

II - Estratégia - definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre os órgãos e entidades e as partes interessadas, de maneira que os serviços e produtos de responsabilidade do órgão ou entidade alcancem o resultado pretendido; e

III - Controle - processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades do órgão ou entidade, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Art. 6º Compete à alta administração implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança compreendendo, no mínimo:

I - formas de acompanhamento de resultados por meio do Nível de Serviço Comparado e outros índices;

II - soluções para melhoria do desempenho do órgão ou entidade;

III - mecanismos institucionais para mapeamento de processos;

IV - instrumentos de promoção do processo decisório com base em evidências; e

V - elaboração e implementação de planejamento estratégico do órgão ou entidade.

CAPÍTULO IV DA GOVERNANÇA PÚBLICA

Seção I Da Governança Pública em Órgãos e Entidades

Art. 7º Compete aos órgãos e às entidades integrantes deste Poder:

I - executar a Política de Governança Pública, risco e *Compliance*, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes, e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do Conselho de Governança Pública, Risco e Compliance - CGov; e

II - encaminhar ao CGov propostas relacionadas às competências previstas no artigo 10, com a justificativa da proposição e a minuta da resolução pertinente, se for o caso.

Seção II Do Conselho de Governança Pública

Art. 8º Fica instituído o Conselho de Governança Pública, Risco e Compliance - CGov com a finalidade de assessorar o dirigente máximo do Poder na condução da Política de Governança Pública, risco e *Compliance* do Poder.

Art. 9º O CGov é composto pelos seguintes membros titulares permanentes:

I - Secretário de Educação ou chefe de órgão equivalente que incorpore esta atribuição;

II - Secretário de Gestão/Administração ou chefe de órgão equivalente que incorpore esta atribuição;

III – Chefe da Auditoria/Controladoria interna ou chefe de órgão equivalente que incorpore esta atribuição;

IV – Secretário de Planejamento, Orçamento e Recursos Humanos ou chefe de órgão equivalente que incorpore esta atribuição;

V – Secretário de Saúde ou chefe de órgão equivalente que incorpore esta atribuição;

§ 1º Cada membro titular deve indicar seu substituto para suas ausências e impedimentos.

§ 2º Na primeira reunião do CGOV será definido seu coordenador.

§ 3º O CGov deve deliberar em reunião, mediante convocação de seu coordenador.

§ 3º A critério do CGov, representantes de outros órgãos e entidades do Poder e de outras entidades, podem ser convocados a participar das reuniões de trabalho do Conselho, sem direito a voto.

Art. 10. Compete ao CGov:

I - propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de governança pública, risco e *compliance* estabelecidos;

II - aprovar manuais e guias com medidas, mecanismos e práticas organizacionais que contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes de governança pública, risco e *compliance* estabelecidos;

III - aprovar recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e aprimorar a coordenação de programas e da Política de Governança Pública, Risco e *Compliance*;

IV - incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de governança pública, risco e *compliance* no âmbito do Poder;

V - expedir resoluções necessárias ao exercício de suas competências;

VI - publicar suas atas e relatórios em sítio eletrônico do Poder; e

VII - contribuir para a formulação de diretrizes para ações, no âmbito dos órgãos e das entidades do Poder, sobre:

- a) transparência, governo aberto e acesso à informação pública;
- b) integridade e responsabilidade corporativa;
- c) prevenção e enfrentamento da corrupção;
- d) estímulo ao controle social no acompanhamento da aplicação de recursos públicos; e
- e) orientação e comunicação quanto aos temas relacionados às suas atividades.

VIII - apresentar medidas para aperfeiçoamento e integração de ações com vistas a potencializar a efetividade de políticas e estratégias prioritizadas;

IX - sugerir medidas e procedimentos destinados a valorizar a articulação intragovernamental na execução, monitoramento e avaliação de ações conjuntas, intercâmbio de experiências, transferência de tecnologia e capacitação quanto às políticas e às estratégias estabelecidas;

X - monitorar os projetos prioritários do Poder;

XI - constituir, se necessário, colegiado temático para implementar, promover, executar e avaliar políticas ou programas de governança relativos a temas específicos; e

XII - acompanhar o cumprimento da Política de Governança Pública, Risco e *Compliance* estabelecida.

Art. 11. O CGov pode constituir grupos de trabalho específicos para subsidiá-lo no cumprimento de suas competências.

§ 1º Representantes de órgãos e entidades públicas e privadas podem ser convidados a participar dos grupos de trabalho constituídos pelo CGov.

§ 2º O CGov deve definir, no ato de criação do grupo de trabalho, seus objetivos específicos, sua composição e o prazo para conclusão de seus trabalhos.

Art. 12. Compete ao Gabinete do dirigente máximo do poder prestar o apoio técnico e administrativo ao CGov, devendo:

- I - receber, instruir e encaminhar aos membros do CGov as propostas destinadas ao Conselho;
- II - encaminhar a pauta, a documentação, os materiais de discussão e os registros das reuniões aos membros do CGov;
- III - comunicar aos membros do CGov data, hora e local das reuniões ordinárias e extraordinárias, que podem ser presenciais ou realizadas por meio eletrônico;
- IV - disponibilizar as atas e as resoluções do CGov em sítio eletrônico;
- V - apoiar o CGov no monitoramento das políticas públicas e metas prioritárias estabelecidas pelo dirigente máximo do Poder; e
- VI - estabelecer rotinas de fornecimento regular de informações sobre o desempenho de órgãos e entidades do Poder em relação às prioridades definidas pelo CGov e promover a análise dessas informações com vistas a:
 - a) identificar necessidade de ajustes, quando os resultados previstos não forem atingidos; e
 - b) propor ao CGov a realização de reuniões de acompanhamento dos problemas não solucionados.

Seção III **Dos Comitês Internos de Governança Pública**

Art. 13. Os órgãos e as entidades do Poder, por ato do dirigente máximo do Poder, podem, instituir Comitê Interno de Governança Pública - CIG.

Parágrafo primeiro. O objetivo dos Comitês Internos de Governança Pública é garantir o desenvolvimento e a apropriação das melhores práticas de governança de forma contínua e progressiva, nos termos estabelecidos pelo CGov.

Art. 14. São competências dos Comitês Internos de Governança Pública:

- I - implementar e manter processos e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos nesta política;
- II - incentivar e promover iniciativas voltadas para:
 - a) a implementação do acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, valendo-se inclusive de indicadores e medidas;
 - b) a promoção de soluções para melhoria do desempenho institucional; e
 - c) a implementação de mecanismo para mapeamento de processos e a adoção de instrumentos para o aprimoramento do processo decisório.
- III - acompanhar e promover a implementação de medidas, mecanismos e práticas organizacionais de governança pública, risco e *compliance* definidos pelo CGov;
- IV - apoiar e incentivar políticas transversais; e
- V - promover a implantação de metodologia de Gestão de Riscos, auditoria interna e *compliance*.

Art. 15. Os Comitês Internos de Governança Pública são compostos, no mínimo, por:

I - Secretário ou chefe de órgão equivalente que incorpore esta atribuição na qualidade de coordenador;

II – Secretários Adjuntos ou chefe de órgão equivalente que incorpore esta atribuição; e

III – Outros servidores, se designados.

Art. 16. Os Comitês Internos de Governança Pública devem divulgar suas atas, relatórios e resoluções em sítio eletrônico do órgão ou entidade.

CAPÍTULO V DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS

Art. 17. Cabe à alta administração instituir, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos do órgão ou entidade no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis do órgão ou entidade, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos governança, de gerenciamento de risco, controle e auditoria interna.

CAPÍTULO VI DA TRANSPARÊNCIA PÚBLICA

Art. 18. Os órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder estão autorizados, observadas as restrições legais de acesso à informação, conceder acesso as suas bases de dados e informações para utilização no trabalho do Conselho de Governança Pública – Cgov.

CAPÍTULO VII DO COMPLIANCE PÚBLICO

Art. 19. Os órgãos e entidades do Poder devem atuar alinhados aos padrões de *compliance* e probidade da gestão pública, estruturando controles internos baseados evidências auditáveis, na gestão de riscos e garantindo a prestação de serviços públicos de qualidade.

Art. 20. O CGov deve auxiliar os órgãos e entidades do Poder no aperfeiçoamento de políticas e procedimentos de prevenção à corrupção, aumento da eficiência e promoção da integridade, podendo:

I - formular, incentivar e implementar políticas e programas para o incremento de processos

decisórios governamentais, de auditoria interna e para o desenvolvimento de mecanismos de integridade e prevenção à corrupção nos órgãos e entidades;

II - treinar periodicamente a alta administração dos órgãos e entidades em temas afetos à ética e integridade, auxiliando-os na coordenação e monitoramento de ações de prevenção à corrupção;

III - apoiar a avaliação de riscos à integridade institucional, observando padrões nacionais e internacionais;

IV - propor inovações em gestão pública e cultura organizacional para o planejamento, execução e monitoramento de atividades e para a definição de escopo, natureza, período e extensão dos procedimentos de prevenção à corrupção e promoção da integridade;

V - promover o reconhecimento público de pessoas que tenham se destacado em iniciativas relacionadas a ética e boas práticas de gestão;

VI - fomentar a realização de estudos e pesquisas de prevenção à corrupção, promoção da integridade e conduta ética;

VII - articular-se com órgãos, entidades e organismos nacionais e internacionais que atuem no campo da prevenção à corrupção e promoção da integridade;

VIII - apoiar e orientar as secretarias de demais órgãos na implementação de procedimentos de prevenção à corrupção, promoção da integridade, da ética e da transparência ativa;

IX - promover parcerias com empresas fornecedoras de órgãos e entidades do para fomentar a construção e efetiva implementação de programas de prevenção à corrupção; e

X - apoiar as empresas públicas, caso exista, na implantação de programas de integridade.

Art. 21. Os órgãos e as entidades do Poder devem instituir programa de integridade com o objetivo de adotar medidas destinadas à prevenção, à detecção e à punição de fraudes e atos de corrupção e aumento da eficiência, estruturado nos seguintes eixos:

I - comprometimento e apoio permanente da alta administração;

II - definição de unidade responsável pela implementação e acompanhamento do programa no órgão ou entidade, sem prejuízo das demais atividades nela exercidas;

III - identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos de integridade sob orientação da Auditoria/Controladoria Geral ou órgão equivalente;

IV - promoção de treinamentos e eventos que disseminem, incentivem e reconheçam boas práticas na gestão pública; e

V - monitoramento contínuo do programa de integridade.

Parágrafo único. A instituição de programas de integridade, de que trata o caput, deve ser realizada sob coordenação da Auditoria/Controladoria ou órgão equivalente.

Art. 22. A Alta Administração, podendo consultar ao CGov, poderá estabelecer prazos e procedimentos necessários a conformação, execução e monitoramento de programas de integridade dos órgãos e entidades do Poder.

CAPÍTULO VIII DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 23. O CGov poderá editar atos complementares e estabelecer procedimentos para conformação, execução e monitoramento de processos de governança pública, risco e *compliance*, observado o disposto nesta política.

Art. 24. A participação no CGov, CIG e grupos de trabalho constituídos é considerada prestação de serviço público relevante e não remunerada.

Art. 25. As empresas estatais, caso existam, podem adotar princípios e diretrizes de governança pública, risco e *compliance* estabelecidas nesta política, respeitadas suas atribuições legais e estatutárias.

Art. 26. Na consolidação da Política de Governança Pública, risco e *Compliance*, e no cumprimento do parágrafo terceiro do artigo 50 da Lei complementar 101/2000 o poder utilizará os itens VI e VII definidos no artigo 2º deste decreto para avaliação, além de outras informações que achar oportuna.

Art. 27. Para implementação da Política de Governança Pública, Risco e *Compliance*, os órgãos e entidades do Poder podem buscar apoio, nos termos da lei, por intermédio de convênios ou outros instrumentos com órgãos e entidades, públicas ou privadas, em âmbito federal ou estadual, notadamente com Instituições de Pesquisa, Tribunais de Contas e outros.

Art. 28. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Município-UF, xx de xx de 2021.

Nome do Prefeito

ANEXO B – Manual de geração de arquivos do Projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil



Universidade de Brasília
Laboratório de Inovação em Governança de Administração, de Riscos, do Controle e da Auditoria do Setor Público - LabGOVER
Ministério da Educação - MEC
Secretaria de Educação Básica - SEB

**MANUAL DE PREPARAÇÃO DOS
ARQUIVOS PARA FUTURA
IMPORTAÇÃO PARA O SISTEMA**



Sejam bem-vindos ao primeiro passo da implementação!

Parabéns pela Adesão ao Projeto Sala de Situação de Gestão e Governança da Educação do Brasil, uma parceria da Secretaria de Educação Básica e o Laboratório de Inteligência Pública da Universidade de Brasília.

A partir de agora vamos construir a implementação da Gestão e Governança de seu município com a geração dos arquivos de dados!

Se você está acessando este manual significa que já implementou a primeira fase do projeto solicitando ao prefeito/Gestor a aprovação do decreto de gestão e governança.

Qual a importância da publicação do Decreto de Governança?

O Decreto que sugerimos, está em acordo com a legislação federal. Este procedimento é importante porque pegamos o decreto federal e o transformamos em um tamanho adequado para a sua prefeitura!

Este decreto estabelece as definições e conceitos para que toda estrutura operacional da sua secretaria de educação possa conversar e interpretar as informações geradas com o mesmo entendimento.

A sua secretaria de educação poderá se comunicar com clareza e eficiência com toda a equipe da secretaria da educação. Assim, todos estarão compartilharão as mesmas informações e entendimentos.

Estas informações também servirão para que seu município possa conversar diretamente com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação por meio da Sala de Situação de Gestão e Governança da Educação Básica!

Os primeiros a entenderem as informações será a equipe da secretaria de educação!

Este Manual auxiliará vocês na preparação dos arquivos para importação dos dados. Estes dados já são de conhecimento da Prefeitura! São os mesmos dados publicados no Portal da Transparência.

Não estamos pedindo nenhuma nova informação ou mesmo criando mais um trabalho para a Prefeitura! Pelo contrário! Estamos aqui para ajudá-los e apoiá-los.



Universidade de Brasília

Aqui vocês encontrarão todas as informações para que os arquivos sejam organizados para futura importação no Sistema!

Após a preparação dos arquivos de dados para importação no sistema solicite a nossa equipe de apoio a senha para acesso ao sistema. Essa solicitação pode ser feita de forma simples com uma mensagem pelo número de whatsapp que está na página do projeto (61) 98274-6800.

Estamos juntos nesta jornada!

Nos procure qualquer que seja a dúvida!

Nos encontraremos ao vivo todas as quartas-feiras, às 11h!

Equipe Laboratório de Inovação em Governança de Administração, de Riscos, do
Controle e da Auditoria do Setor Público - LabGOVER

Dr. Marilson Dantas

Coordenador do Projeto SEB/MEC/UnB



GERAÇÃO DOS ARQUIVOS DE DADOS PARA IMPORTAÇÃO NO SISTEMA

O momento de geração dos arquivos do sistema parece ser uma parte complexa do processo! Mas fique tranquilo que vamos acompanhar todo esse processo e apoiá-lo em cada etapa.

Passo 1 – Solicitação ao setor de contabilidade/Folha

O primeiro passo a solicitar ao responsável pela contabilidade da secretaria a geração dos dois arquivos: Um arquivo com os dados da contabilidade e outro arquivo com os dados da folha de pagamento.

Ao fazer essa solicitação entregue esse manual e peça para serem gerado os arquivos de acordo com as informações solicitadas no ANEXO I.

Esse anexo tem de forma detalhada as informações necessárias e as instruções para geração do arquivo.

Após a geração do arquivo da Contabilidade/Folha de Pagamento foi desenvolvido um sistema para validar os arquivos e já deixar totalmente preparado para a importação.

Acesse a página do projeto pela página www.projetosalasebunb.com.br e baixe o MANUAL DE VALIDAÇÃO DOS ARQUIVOS.

No manual você terá as informações necessárias para acessar o sistema de validação e testar os arquivos.

Qualquer dúvida por parte da equipe de Contabilidade/Folha peça para entrar em contato com a equipe de apoio do projeto pelo **Whatsapp (61) 98274-6800**.

Dependendo do sistema de contabilidade/Folha utilizado pela prefeitura esse relatório é gerado facilmente. No entanto, alguns sistemas não permitem que essa geração seja feita diretamente pela prefeitura.

Caso seja necessário, envie esse manual para a empresa que presta serviço de contabilidade/Folha de pagamento à prefeitura.

Ao encaminhar essa solicitação de geração dos arquivos de contabilidade/Folha de pagamento para a empresa prestadora de serviço da prefeitura, solicite a pessoa responsável pela geração do arquivo que mantenha contato com nossa equipe de apoio.



Universidade de Brasília

A que estará apta a responder qualquer dúvida. Pode passar o número do **Whatsapp (61) 98274-6800** do projeto.

Também passe o endereço do projeto para que a empresa possa ter acesso ao sistema desenvolvido para validar os arquivos para a importação.

O manual de sistema de validação está na página do projeto www.projetosalasebunb.com.br

Estamos prontos para apoiar a secretaria de educação na geração os arquivos e também a empresa de prestação de serviços, se for o caso.

Aguardamos seu contato!



ANEXO I

Apresentamos a seguir as principais REGRAS que devem ser obedecidas para a construção dos arquivos de dados:

- 1) O arquivo deve ser SALVO escolhendo o formato **CSV (Separado por virgula)**
- 2) O primeiro campo do arquivo deve ser preenchido sempre com a data do dia primeiro do mês relacionado aos dados gerados. Exemplo: se estou gerando os dados de Janeiro de 2021 o primeiro campo DATA deve conter a data 01/01/2021 para todas as linhas.
- 2) Os campos que não se aplicarem a uma determinada situação, **NÃO** deverão ser deixados sem conteúdo.

Se o campo deveria ser preenchido com dados tipo TEXTO e no seu sistema ainda não existe esse dado, então coloque neste campo a palavra **SIE**. (Observação- a palavra SIE significa **Sem Informação Encontrada**)

Se o campo deveria ser preenchido com dados tipo número e no seu sistema ainda não existe esse dado, então coloque neste campo o número **99999999**.

Se o campo deveria ser preenchido com dados tipo CPF/CNPJ e no seu sistema ainda não existe esse dado, então coloque neste campo o número **9999999999**. (Observação – Somente para os campos CPF ou CNPJ)

Se o campo deveria ser preenchido com dados tipo DATA e no seu sistema ainda não existe esse dado, então coloque neste campo a data **29/02/1988**.

Se o campo NOME DO SERVIDOR não puder ser divulgado nesse momento de implementação pode ser substituído pela palavra **SERVIDOR**.

No campo ESTRUTURA deve ser colocado **L** (a letra “**éle**”).

CRITÉRIOS para extração e geração dos dados da contabilidade:

Periodicidade da geração: Mensal

Crítérios a serem observados: O arquivo deve contemplar as seguintes informações:

- Empenhos liquidados no mês
- Movimento mensal a crédito do Grupo 115000000
- Movimento mensal a crédito do Grupo 123810000



ESTRUTURA DO PRIMEIRO ARQUIVO_FOLHA DE PAGAMENTO

| Seq. | Descrição | Exemplo |
|------|---|-------------------|
| 01 | Data | 01/MM/AAAA |
| 02 | Nome do servidor | ABADIA ALVES LIMA |
| 03 | Número da matrícula do servidor | 4307 |
| 04 | Número do CPF | 27824322149 |
| 05 | Número do código de lotação/UTB - Unidade de Trabalho | 1510000115 |
| 06 | Nome do setor de lotação/UTB - Unidade de Trabalho | CAIS GARAVELO |
| 07 | Estrutura | L |
| 08 | Sigla do setor de lotação | CGAR |
| 09 | Número do código do vínculo | 1 |
| 10 | Nome do vínculo | ESTATUTARIO |
| 11 | Código da Função | 216 |
| 12 | Nome da função | AUXILIAR TECNICO |
| 13 | Código do Cargo | 21 |
| 14 | Nome do cargo | CHEFE DE POSTO |
| 15 | Data de nascimento | 14/08/1962 |
| 16 | Código da Escolaridade | 3 |
| 17 | Sexo | F |
| 18 | Quantidade de horas do contrato | 4 |
| 19 | Código da Titulação | 9999 |
| 20 | Data Admissão | 15/02/1995 |
| 21 | Código fonte de recursos | 11B4T |
| 22 | remuneração | 688.40 |

*- Quantidade mínima de campos para que o primeiro relatório de importação seja gerado.



ESTRUTURA DO SEGUNDO ARQUIVO_CONTABILIDADE (LIQUIDADOS DO MÊS ANTERIOR)

CRITÉRIOS para extração e geração dos dados da contabilidade:

Periodicidade da geração: Mensal

Crítérios a serem observados: O arquivo deve conter os dados de todos que forma gerados na Folha de Pagamento., servidores ou não.

| Seq. | Descrição | Exemplo |
|------|---|------------------|
| 01 | Data | 01/MM/AAAA |
| 02 | Número documento | 123765 |
| 03 | Tipo documento | Nota de |
| 04 | Código do Órgão | 1 |
| 05 | Descrição do Órgão | Fundo de saúde |
| 06 | Código da Unidade | 3333 |
| 07 | Descrição da Unidade | Hospital HRAM |
| 08 | Descrição da Esfera | Orçamento Fiscal |
| 09 | Esfera | 10 |
| 10 | Código da Fonte dos Recurso | 1 |
| 11 | Código da Unidade Orçamentária | 30500 |
| 12 | Código da Função | 12 |
| 13 | Código da Subfunção | 122 |
| 14 | Código da Programa | 8915 |
| 15 | Descrição do Programa | Previdência |
| 16 | Ação | 2000 |
| 17 | Descrição da Ação | Adm. da entidade |
| 18 | Categoria Econômica | 3 |
| 19 | Grupo Natureza de Despesa | 3 |
| 20 | Modalidade de Aplicação | 90 |
| 21 | Elemento da despesa | 14 |
| 22 | Subelemento da despesa | 99 |
| 23 | Código do Plano Orçamentário (Caso o Ente não utilize preencher com 99999999) | 99999999 |
| 24 | Descrição do Favorecido | Jose Aquino |
| 25 | CNPJ/CPF do Favorecido | 43949959498 |
| 26 | Valor da liquidação | 125.00 |
| 27 | Data da emissão do documento de liquidação | 15/01/2014 |
| 28 | Data da Liquidação do Documento | 15/01/2014 |
| 29 | Conta Contábil | 313000000 |
| 30 | Conta Corrente (Caso o Ente não utilize preencher com 99999999) | 99999999 |

* - Quantidade mínima de campos para que o primeiro relatório de importação seja gerado.