



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

INFLUÊNCIA DE FATORES CONTINGENCIAIS E DE CONTROLES FORMAIS E INFORMAIS NA PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO

Lidiane da Silva Nunes Salles
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
lidiane.nunes@ufms.br

Cleston Alexandre dos Santos
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
cleston.alexandre@ufms.br

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar a influência de fatores contingenciais internos e externos e dos controles formais e informais na prestação de contas das escolas estaduais de Mato Grosso, tendo por base as instruções normativas que determinam os procedimentos específicos para a organização, elaboração e apresentação das prestações de contas de gestores. Justifica-se a relevância da pesquisa, pelo fato da necessidade de estabelecer responsabilidades, planejamentos e monitoramentos de controles formais e informais, de documentação organizada, por parte dos gestores escolares e ainda na capacidade de analisar o ambiente em que a organização está inserida, identificando fatores internos e externos. Além da revisão bibliográfica, que visa identificar a base teórica que sustenta a pesquisa, também será realizada a partir de uma survey, com a obtenção de informações sobre características e percepções dos gestores escolares estaduais de Mato Grosso. O estudo contribuirá a partir dos fatores internos e externos no aperfeiçoamento da prestação de contas da gestão escolar, nos ajustes de normativas, conscientização e capacitação. E na otimização de controles formais e informais, o fortalecimento nas instruções normativas mais simplificadas, garantir a confiança mútua entre gestão, corpo docente e comunidade, baseada na transparência do uso dos recursos, na ética profissional e na qualidade da gestão e prestação de contas.

Palavras-chave: Controles Formais e Informais; Fatores Contingenciais; Prestação de Contas; Gestão Escolar.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

Ao longo das últimas décadas, a função de gestor escolar passou por uma transformação, tornando-se significativamente mais complexa a tarefa de conciliar gestão pedagógica, gerencial e financeira, para garantir a qualidade do ensino e, ao mesmo tempo, prestar contas dos recursos financeiros, bens ou valores que foram utilizados e também utilizar essas informações para tomadas de decisões. Nas escolas públicas estaduais de Mato Grosso, de acordo com o que determina a Instrução Normativa nº 010/2024/GS/SEDUC/MT, publicada pela Secretaria Estadual de Educação de Mato Grosso (SEDUC), no dia 08/10/2024, em seu artigo 28, as prestações de contas deverão ser encaminhadas pelas unidades escolares até o último dia útil de janeiro do ano subsequente à efetivação do crédito, por meio de processo administrativo devidamente registrado no Sistema Integrado da Gestão Administrativa Documental (SIGADOC), para análise da Coordenadoria Administrativa e Financeira (COADM) da Diretoria Regional de Educação (DRE) à qual está jurisdicionada.

É preciso enfatizar que, na prestação de contas, as escolas devem comprovar a correta aplicação dos recursos que é dirigida à SEDUC-MT, à comunidade escolar e aos órgãos de controle. Um dos objetivos do relatório contábil é fornecer suporte para a avaliação de que "a entidade está utilizando os recursos com eficácia, eficiência e economicidade, e da maneira pretendida, e se tal uso corresponde ao interesse público" (NBC T 16.1, item 2.12).

Diante disso, as prestações de contas escolares, podem ser influenciadas pelos mecanismos de controles formais no que se referem aos processos e documentos estabelecidos por políticas públicas, normativas, regulamentos, sistemas e conselhos escolares, bem como pelos controles informais, onde a própria unidade escolar também pode estabelecer formas de controle informal na própria unidade, desde que não contrariem as normas legais, que abrangem práticas e interações que ocorrem no dia a dia para garantir a correta aplicação dos recursos, sendo elas: a participação, feedback e sugestões da comunidade. Ambos os tipos são importantes para a transparência e eficiência na gestão financeira escolar. Os controles formais podem ser entendidos como uma estrutura de responsabilidade e monitoramento na organização. Por outro lado, os controles informais são projetados para desenvolver uma cultura de responsabilidade dentro da organização (Monteiro et al., 2021).

A literatura apresenta evidência de que há relação entre os fatores contingenciais e os controles formais e informais, e que tendem a refletir na prestação de contas. Segundo de Oliveira e Callado (2018), as práticas de controle gerencial utilizadas pelos presidentes e gestores das ONGs são influenciadas por fatores contingenciais internos e externos. Os fatores tecnologia, porte, estratégia e estrutura, relacionado ao número de alunos/recursos, necessitam de controles mais consistentes e formais como, software de gestão, normativas e conselhos escolares, para gerenciar grandes volumes de transações e informações. Os controles formais são processos bem definidos utilizados para análise de desempenho, controles orçamentários, compensação de incentivos, regras detalhadas e procedimentos operacionais padrão, entre outros (Kleine & Weißenberger, 2014).

O fator ambiente, influencia no desenvolvimento e no funcionamento das organizações, devendo-se adequar às exigências legais de acordo com o que determina as instruções normativas dos órgãos de controle e atendendo a demanda da sociedade por transparência e legitimação da prestação de contas, segundo Molinari e Guerreiro (2004) a Teoria Contingencial é definida como uma perspectiva do comportamento organizacional. Essa abordagem salienta que não há um modelo organizacional melhor, que sirva para todas as situações, essa abordagem teórica concentra-se em identificar uma série de fatores ambientais e internos que influenciam no desenvolvimento e na efetividade de qualquer organização. O gestor deve, portanto, realizar um diagnóstico do ambiente da organização antes de aplicar qualquer modelo.

É importante destacar, que os fatores contingenciais internos também influenciam no desempenho da gestão pública escolar, na adequação das práticas de gestão à realidade específica da unidade escolar para alcançar o melhor desempenho acadêmico e administrativo, entre elas as mais consideradas pela literatura podem-se citar os fatores tamanho, tecnologia, estratégia (Haldma & Lääts, 2002) e a estrutura (Otley, 2016). Dessa forma, se o fator contingencial estrutura é mais centralizado, pode dificultar a comunicação e a autonomia da unidade escolar, se for descentralizada pode promover maior participação, devendo garantir maior eficiência nas prestações de contas.

As contínuas adaptações estratégicas emergem da necessidade de manter ou recuperar um alinhamento eficaz e um alto desempenho diante de mudanças contingenciais. Para Nakamura e Mineta (2001), os gestores utilizam indicadores para acompanhar ativamente a implementação da estratégia, bem como o que ocorre em seu ambiente de maneira a possibilitar reforços e alterações das estratégias.

De forma geral, a tecnologia trata de como os processos operam na organização de tarefas de maneira transformar entradas em saídas e inclui hardware, tais como máquinas e ferramentas, materiais, pessoas, software e conhecimento. (Chenhall, 2003).

Já o fator contingencial ambiente, no que se refere à comunidade, à SEDUC-MT e aos órgãos de controle, exige-se maior transparência e rigor na prestação de contas para garantir a confiança dessas partes interessadas. O ambiente externo tende a impactar na veracidade da organização pública (Fiirst & Beuren, 2021), principalmente no que diz à reorganização das prioridades e metas de governo (Lima et al., 2021).

1.2 Problema de Pesquisa

Este estudo baseia-se no seguinte problema: Qual a influência de fatores contingenciais e de controles formais e informais na prestação de contas das escolas de Mato Grosso?

1.3 Objetivos da Pesquisa

Para responder à questão de pesquisa delineada, foram estabelecidos os objetivos (geral e específicos), os quais orientam a condução do estudo e estruturam as etapas de investigação empírica e teórica. E tem como objetivo geral analisar a influência de fatores contingenciais e de controles formais e informais na prestação de contas das escolas de Mato Grosso.

A partir do objetivo geral, foram estabelecidos como objetivos específicos:

- a) Identificar os fatores contingenciais, controles formais e informais presentes no contexto das escolas estaduais de MT
- b) Analisar a influência de fatores contingenciais nas prestações de contas
- c) Investigar como os controles formais e informais influenciam na prestação de contas.

1.3.3 Justificativa e Contribuições

A pesquisa justifica-se, pelo fato da necessidade de estabelecer responsabilidades, planejamentos e monitoramentos de controles formais e informais, de documentação organizada, por parte dos gestores escolares e ainda na capacidade de analisar o ambiente em que a organização está inserida, identificando fatores contingenciais internos e externos.



Estudar o contexto controles formais e informais e fatores contingenciais, fornece à literatura acadêmica e aos gestores públicos informações essenciais para sugerir e implementar melhorias práticas, impulsionando a pesquisa na área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A construção teórica discute como os fatores contingenciais e controles formais e informais influenciam nas prestações de contas.

2.1 Prestação de Contas

O objetivo da maioria das entidades do setor público é a prestação de serviços à sociedade, e não a obtenção de lucro. Por essa razão, a análise da situação patrimonial, do desempenho e dos fluxos de caixa pode fornecer apenas uma avaliação parcial do desempenho dessas entidades. Os Relatórios Contábeis de Propósito Geral das entidades do Setor Público (RCPGs) têm a finalidade de fornecer informações aos seus usuários, servindo de base para os processos decisórios e para a prestação de contas e responsabilização (accountability). (NBC T 16.1)

As prestações de contas, para Pereira (2010), é uma fase obrigatória perante um superior imediato, um órgão ou uma entidade repassadora dos recursos quaisquer circunstâncias em que um cidadão utilize ou seja responsável por recursos e/ou bens públicos. De um lado, há um responsável que deve prestar contas, obrigatoriamente, e, do outro, os órgãos de acompanhamento e avaliação da prestação de contas.

Executar os recursos e conseqüentemente o dever de prestar contas já estava previsto na Constituição Federal. Em seu artigo 70, que trata da competência dos tribunais de contas para a fiscalização e controle dos recursos públicos, este vem seguido de parágrafo único, modificado pela Emenda Constitucional n°. 19, de 04 de junho de 1998 e tem a seguinte redação:

Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumira obrigações de natureza pecuniária. (BRASIL. Constituição Federal, 1988)

Desde então, o Governo de MT, estabelece quanto à responsabilidade com a prestação de contas, na instrução normativa n° 010/2024/GS/SEDUC/MT, diz:

Art. 20 O CDCE da unidade executora que recebe recursos deve prestar contas à Secretaria de Estado de Educação (SEDUC). A análise financeira da prestação de contas será realizada pelas Coordenadorias Administrativas e Financeiras (COADM) da Diretoria Regional de Educação à qual estão jurisdicionadas.

§1º A responsabilidade pela prestação de contas dos recursos repassados é da unidade executora, representada pelo Presidente.

§2º A prestação de contas consiste na comprovação, pela unidade executora, à SEDUC, à comunidade escolar e aos órgãos de controle, da regular execução dos recursos recebidos.

Diante dessa realidade, prestação de contas ou outro termo em inglês accountability que significa responsabilidade e prestação de contas, se estabelece como um meio pelo qual essas entidades constroem relações transparentes com o setor público e o mercado. O objetivo vai além da prestação de contas formal/legal, pois busca formar laços em princípios éticos e morais. (Carneiro et al. (2011).

Na instrução normativa nº 010/2024/GS/SEDUC/MT, estabelece que devem ser apresentadas, no mínimo, 03 (três) pesquisas de preços ou orçamentos devidamente datados e assinados pelo fornecedor ou seu responsável e quando a pesquisa for feita por meio eletrônico, além dos requisitos acima, ela deverá ser comprovada pela apresentação do print (captura) da tela.

A Norma Brasileira de Contabilidade T 16.1 item 2.21, sugere que os (RCPGs) devem incluir dados que ajudem os usuários a avaliar o grau de conformidade entre os resultados financeiros reais da entidade, como receitas, despesas e fluxos de caixa e as estimativas que foram refletidas nos orçamentos aprovados.

Além disso, é preciso considerar que um dos documentos comprobatórios da prestação de contas citado na IN nº 010/2024/GS/SEDUC/MT, em seu artigo 36, do inciso II., o Demonstrativo da Execução da Receita e das Despesas de Pagamentos Efetuados, é um documento contábil exigido para prestação de contas de programas financiados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Para atender às exigências legais em finanças públicas, utiliza-se um demonstrativo que serve como ferramenta de prestação de contas, comparando o que foi executado com o que estava no orçamento previsto. (NBC T 16.1).

Em seguida, será mencionado, uma parte da pesquisa científica aprovada pela Chamada Pública MCTI/CNPq/MEC/CAPES 2014, do ensaio de Silva (2018), que se propôs a investigar a concepção de gestão escolar, novas atribuições e o trabalho do diretor do Centro de Ensino Médio Regular do Distrito Federal, após 2007. Neste ensaio, priorizaram-se as seguintes

questões: nº 18: “Aponte cinco princípios ou elementos que devem fazer parte da gestão escolar”; e a nº 25: “Que novas atribuições foram incorporadas ao seu trabalho?”.

Quadro 1: Princípios e novas atribuições incorporadas no trabalho do diretor escolar.

Questão nº 18: Aponte cinco princípios/elementos que devem fazer parte da gestão escolar.	Questão nº 25: Que novas atribuições foram incorporadas ao seu trabalho após 2007?
Valorização da proposta pedagógica e avaliações e reuniões periódicas.	Trabalho financeiro e prestação de contas.
Liderança, organização, democracia e participação.	A escola, hoje (2016), virou uma empresa, tem CNPJ e demanda administração, gestor com conhecimento pedagógico e logística, desenvoltura na prestação de contas e tomada de preços.
Competência pedagógica, participação do coletivo de professores e alunos, articulação com a comunidade, aplicação de políticas da Secretaria e cumprimento do currículo.	As financeiras. “A gente tem que cumprir o que o MEC e a Secretaria determinam para melhorar tanto a infraestrutura como a parte administrativa da escola”.
Autonomia, responsabilidade, participação efetiva, mais ajuda dos órgãos competentes e segurança.	PDAF, PDDE Interativo e PROEMI, fazer os orçamentos, prestação de contas, montar o conselho escolar.
Democracia, colaboração, respeito, disposição e compreensão.	Relatórios que chegam de última hora.
Valorização da proposta pedagógica. Gestão efetivamente democrática, conhecimento técnico, prestação de contas, tomar decisões ouvindo todos os segmentos.	Trabalho financeiro, prestação de contas. Mexer com verbas, cuidar da compra e fazer mapa da merenda, fazer orçamentos, ir às lojas e fazer prestação de contas, saber lidar com o dinheiro da escola depositado no banco.
Reuniões com a comunidade, estratégia de gestão, prestação de contas, organização pedagógica e administrativa.	O Programa de descentralização financeira gerou muito trabalho desde 2008, não houve treinamento e ficou tudo na mesma pessoa.
Equilíbrio emocional, flexibilidade, ética, profissionalismo, honestidade, transparência e conhecimento.	A parte financeira é mais trabalho e grande responsabilidade. Pesou bastante porque você não pode errar.
Ter uma equipe gestora que fale a mesma linguagem, união, ter amor à educação, gostar do que faz.	PROEMI, PROINFO, O programa veio com Excel e aqui é Linux; questão disciplinar, violência, bullying, racismo e homofobia, e uso de drogas e crack.
Comprometimento, transparência e união.	“Quando estragava uma coisa, você mandava um memorando: olha, queimou a lâmpada... mas agora eu tenho que ir na loja, comprar a lâmpada, reator. E aí, neste caso, eu uso a verba do PDAF”. “No meu caso foi para melhor. Do diário de papel para o diário eletrônico foi uma mudança pra melhor”.
Autonomia, liberdade para tomar decisões. “Muitas vezes as pessoas que estão lá em cima, no gabinete, não sabem a realidade daqui; desburocratizar; flexibilidade para contratação de recursos humanos”	PROEMI Ensino Médio inovador

Compromisso, responsabilidade, liderança, ética, coletividade e respeito.	Desenvolver toda a parte pedagógica somente com um supervisor, além de atendimento à comunidade escolar. Atendimento de alunos especiais e substituição de professores em sala de aula.
Transparência, bom senso, participação e descentralização.	Na maioria das vezes, levo para casa para dar conta das questões financeiras.
Participação, ter projeto político pedagógico e transparência.	Demanda da sociedade civil e novos convênios com projetos do PROEMI e PIBIC. Exigem de você um acompanhamento e envolvimento para que dê certo. É como um jogo.
Competência, disposição, buscar parceria na comunidade, bons relacionamentos.	Trabalho na melhoria da escola e projetos.
Liderança, ética, envolvimento. Tem que ser muito democrático. “Ter uma certa autonomia para que as coisas fluam”	O financeiro-administrativo. Tomar conta da compra tem que se envolver. Falar com fornecedor. Depois, a prestação de contas. Analisar documentação.
Compromisso, paciência, ser responsável, dedicação, espírito de liderança, tem que saber ouvir mais a comunidade escolar.	Projetos triplicam a carga de trabalho do diretor. PDAF, PDDE e PROEMI. A prestação de contas, compras, ter três orçamentos, certidões e correr atrás do fornecedor e ver o melhor.
Transparência, união do grupo, apoio dentro da Secretaria de Educação. Tem que se doar, arregaçar as mangas.	A gente sempre fez PDAF, PDDE PROEMI, PNLD, alimentação. Não acrescentou nada. Continua sendo atribuição do gestor.
A gente sempre fez PDAF, PDDE Proemi, PNLD, alimentação. Não acrescentou nada. Continua sendo atribuição do gestor.	“Olha, nós estamos sobrecarregados”.
Pedagógico, autonomia, seleção dos recursos humanos	“Decidir sobre o investimento faz parte das tarefas do diretor, acho que a prestação de contas não”.
Ter autonomia para deliberar e transparência.	“O que incomoda é a pressa”.
Transparência, ética e legislação.	“Eu acho que as atribuições já são inerentes ao cargo mesmo. Mas a gente tem que se empenhar”.
Compromisso, transparência e saber lidar com as pessoas.	PROEMI “Me traz mais responsabilidade e mais orgulho, também. Coordenar os projetos, gastar o dinheiro. Porque toda verba que gasto, o conselho escolar tem que autorizar. Cuidar das notas fiscais e cheques”.
Disposição, saber lidar com conflitos, ter vontade e estar envolvida com todos os segmentos.	É administrar a escola e fazer com que ela ande. Os projetos dentro da escola tomam esse tempo. “A gente costuma dizer que o diretor é aquele que faz de tudo um pouco”.
Disponibilidade, doação de seu tempo mesmo, ter jogo de cintura, planejando, e buscar conhecimento.	PDDE, PDAF e PROEMI, parte financeira, buscar os orçamentos em lojas diferentes, reunir documentação e notas, prestar contas.

Fonte: Adaptado de Silva (2018)

Percebe-se no quadro acima, que após o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) de 2007, às circunstâncias sociais e tecnológicas expandiram as responsabilidades da gestão escolar, abrangendo o domínio de tecnologias e o uso de mídias e na utilização de plataformas

de serviços públicos, no preenchimento de censos escolares online. Na gestão de recursos financeiros, no saber receber, controlar e executar recursos de várias fontes. Na administração e logística construir relações com bancos, comerciantes e fornecedores, na realização de pesquisas de preços e na coordenação de programas estaduais e federais. Na capacidade de prestar contas dos recursos financeiros e zelar pelo patrimônio.

Portanto, prestar contas é muito mais que informar as entradas de recursos e sua destinação, pois permite a transparência dos fatos, fornecem dados quanto a origem dos recursos, acompanhados de documentos comprobatórios como notas fiscais, orçamentos e comprovante de pagamentos, que validem as informações prestadas, conforme consta no Art. 36, inciso III da IN nº 010/2024/GS/SEDUC/MT. O mesmo serve para a destinação dos recursos que devem informar “para quem”, “quando” e “em que” foram empregados os recursos disponíveis.

2.2 Fatores contingenciais

Os estudos que fundamentaram a Teoria da Contingência foram desenvolvidos com o objetivo de demonstrar que não há um modelo de estrutura único aplicável a todas as organizações (Fagundes et al., 2010), como também, as premissas contingenciais impactam diretamente no desenvolvimento das organizações (Lima et al., 2021).

A organização se relaciona com o ambiente no qual está inserida e por fatores contingenciais, tais como: tecnologia, estrutura, estratégia e porte. (Klein & Almeida, 2017). Tratam-se de variáveis contingenciais que possuem a capacidade de influenciar as decisões gerenciais e, conseqüentemente, afetar a estrutura organizacional (Marques & Souza, 2010; Santos et al., 2016). Beuren e Fiorentin (2014) os autores defendem que, atualmente, os principais fatores contingenciais abordados na literatura incluem: ambiente externo, tecnologia, estrutura, estratégia e porte organizacional.

O fator contingencial externo, ou fator ambiental, é entendido como uma variável independente na teoria da contingência. As organizações buscam adequar-se às exigências externas dos órgãos de controle, atendendo ao compromisso de transparência da prestação de contas perante a sociedade, em termos de estrutura e procedimentos administrativos. O ambiente determina as características organizacionais (Abreu, 2006). Conforme Beuren e Fiorentin (2014), a crescente incerteza dos ambientes externos exige que os gestores disponham de informações úteis e tempestivas para aprimorar o desempenho organizacional e alcançar eficiência competitiva.

Com relação ao fator contingencial estratégia, não existe uma forma exata pela qual as entidades devem vincular-se, uma vez que tais estratégias dependem de questões políticas, além dos recursos fornecidos para determinado fim (Meznar & Johnson, 2005). O fator estratégia funciona como o "norte" que define não apenas o que a organização faz, mas como ela deve prestar contas para gerar confiança, garantindo o apoio popular e a conformidade legal, dos órgãos fiscalizadores. A influência da estratégia na prestação de contas (accountability) ocorre principalmente através da definição de métricas, transparência e foco dos relatórios.

No que diz respeito ao fator contingencial, a tecnologia é utilizada para otimizar e automatizar processos de trabalho em uma organização, funciona como as tarefas que transformam entradas em saídas, inclui hardware (como máquinas e ferramentas), materiais, pessoas, software e conhecimento (Chenhall, 2003), autores mais recentes, como Fagundes et al.(2010) e Hu & Islam (2012), também citaram o fator contingencial tecnologia em seus estudos.

Em relação ao fator contingencial estrutura, consiste em variáveis da organização, como as diferentes funções da equipe ou tarefas para grupos, também o tamanho da unidade. Nesse sentido, a estrutura mais eficiente é aquela que se encontra alinhada com a estratégia, o porte, a tecnologia e o ambiente operacional da organização (Espejo, 2008).

Portanto os fatores contingenciais, determinam a melhor forma de estruturar e gerenciar uma organização, dependendo do contexto específico em que ela está inserida.

2.3 Influência dos fatores contingenciais nas prestações de contas

A Teoria da Contingência, destaca como os fatores ambientes, estratégias, estruturas e tecnológicas que afetam o desempenho e, por consequência, a forma como a prestação de contas é realizada, influenciando desde a gestão financeira até a qualidade de ensino. Sobre a estrutura organizacional e os fatores contingenciais. Para Donaldson (2015), a estrutura organizacional refere-se às características que definem o trabalho como é dividido, englobando o grau de especialização dos papéis e a centralização da tomada de decisões dentro da organização.

A dimensão da escola (número de alunos, professores, funcionários e pais) influencia nas decisões e na capacidade para atender suas necessidades, precisa-se de arranjos estruturais para eficiência do trabalho, pois gera muitas demandas e o gestor não consegue garantir o bom funcionamento da unidade, que pode influenciar a complexidade da prestação de contas e a parte pedagógica. O crescimento organizacional se torna maiores, a necessidade de lidar com

grandes quantidades de informações se intensifica, o que acarreta a instituição de controles, como regras, documentação, especialização de papéis e funções, hierarquias ampliadas e maior descentralização de estruturas hierárquicas (Chenhall, 2006).

O uso de fator contingencial tecnologia na escola, pode facilitar a organização da prestação de contas como um controle de entradas e saídas de aquisição de materiais, alimentos, prestação de serviços e outras coletas de dados. Como também na inserção de informações financeiras, como notas fiscais, pesquisas de preços e comprovante de pagamentos, na organização da prestação de contas. A tecnologia da informação tem contribuído para elevar a competitividade das empresas, aumentando a eficiência da produção e também do produto, além de ser usada como ferramenta de comunicação e gestão empresarial (Rossetti & Morales, 2007).

O fator contingencial estratégia na prestação de contas, envolve um processo transparente e sistemático para demonstrar o uso adequado dos recursos, visando garantir ensino de qualidade, para isso precisa-se de um bom Projeto Político Pedagógico (PPP) que deve estar alinhada com a utilização dos recursos e com a prestação de contas. Conforme Mainardes et al. (2011), a estratégia nas organizações, enquanto campo de estudo, é mais recente que sua prática, e o seu conhecimento sobre o tema permanece em desenvolvimento. Contudo, a estratégia sempre esteve ligada à capacidade de antecipar cenários e de elaborar planos de ação para serem executados nesses contextos futuros.

Fator externo ambiente, são as partes interessadas pela correta aplicação dos recursos escolares, como governos, secretarias, comunidade escolar, que influenciam principalmente na aprovação da prestação de contas. Sendo assim, por representarem aspectos do ambiente externo que podem influenciar a estrutura organizacional e o desempenho das empresas (Chenhall, 2003; Otley, 2016).

De acordo com Escobar e Lobo (2002), ao estudar as relações entre a estrutura da empresa e a tecnologia, em 1958, Woodward iniciou a Teoria da Contingência. Diversos estudos mais recentes deram continuidade à análise desta teoria, conforme apresentado no quadro abaixo.

Quadro 2: Estudos anteriores sobre a Teoria da Contingência.

Autores	Anos	Estudos
Hyvönen	2007	Abordou a tecnologia como fator contingencial.
Espejo	2008	
Fagundes et al.	2010	
Hu & Islam	2012	
Hansen e Van Der Stede	2004	Considerou a contingência ambiente externo.
Espejo	2008	
Frezatti et al.	2009	
Fagundes et al.	2010	

Kulkarni	2017	
Hansen e Van Der Stede,	2004	
Chenhall	2006	
Espejo	2008	Relacionou o fator contingência estratégia
Silva	2013	
Chenhall	2006	
Frezatti et al.	2009	Pesquisou sobre a contingência tamanho
Silva	2013	
Hansen e Van Der Stede	2004	
Espejo	2008	Tratou do fator contingencial porte
Chenhall	2006	
Morton e Hu	2008	
Dutra	2014	discutiu sobre o fator de contingência estrutura
Santos et al.	2019	
Fagundes, Jair Antonio, et al.	2010	

Fonte: Elaborado pela autora deste artigo.

O estudo do pesquisador Hyvönen (2007), contribui para a contabilidade gerencial ao usar o nível de tecnologia da informação da empresa, para entender melhor a relação entre indicadores de desempenho e estratégia. Para Espejo (2008), a continuidade dos negócios exige gestores capacitados para lidar com mudanças tecnológicas rápidas, informações ágeis e um ambiente competitivo e incerto. Os autores Fagundes et al. (2010), mostraram que ao longo do tempo, surgiram várias teorias da administração com diferentes enfoques, inicialmente voltadas para as tarefas de administração científica, depois para a estrutura organizacional, e por fim, considerando o ambiente e a tecnologia. Neste sentido, o autor Frezatti et al. (2009), mostra que a Contabilidade Gerencial não deve ser vista apenas de forma técnica, devido à complexidade dos ambientes, exige também conhecimentos de outras áreas das ciências sociais aplicadas.

Os autores Hansen e Van Der Stede (2004), analisam quatro motivos para elaborar orçamentos em organizações por estratégia e estrutura organizacional. Desse modo Kulkarni (2017), afirma que as organizações são sistemas abertos, não há uma única forma ideal de gestão e é necessário alinhar os sistemas internos ao ambiente externo. Já o autor Chenhall (2007), tem buscado explicar a eficácia dos SCG examinando projetos que se adequam a fatores como ambiente, tecnologia, porte, estrutura, estratégia e cultura nacional. Neste sentido o estudo da autora Silva (2013), busca descrever como estratégia, estrutura, tamanho, tecnologia e ambiente se relacionam com a gestão de riscos corporativos em um hospital.

Os pesquisadores Hu & Islam (2012), afirmam que a teoria da contingência explica como fatores como tecnologia, cultura e ambiente externo influenciam o design e o funcionamento das organizações. O autor Dutra (2014), defende que a organização deve ajustar sua estrutura ao ambiente para assegurar sobrevivência e crescimento. Já para os autores Morton e Hu (2008), a teoria da contingência estrutural é usada para identificar dimensões da estrutura

organizacional e características do ERP que permitem avaliar o grau de adequação entre ambos. Sendo assim o autor Santos et al. (2019), aborda a estrutura organizacional à forma como uma organização é composta, ou seja, um grupo de pessoas que trabalham de maneira coordenada para alcançar objetivos comuns.

Diante disso, pode-se observar que não há uma única forma ideal de gerir uma organização, e que a eficácia das práticas administrativas depende da análise cuidadosa de fatores contingenciais internos e externos. Nesse sentido, Guerra (2007) expõe que a melhor forma de gerir as empresas requer profunda análise das características das situações que se apresentam para elas.

Concluí-se que os fatores contingenciais exercem influência nas prestações de contas, tanto no âmbito público quanto privado. Esses fatores, que podem ser internos (como tamanho, estrutura e estratégia da organização) ou externos (como o ambiente, a concorrência e a tecnologia), moldam a forma como as prestações de contas são realizadas e avaliadas.

2.4 Influência dos controles formais e informais nas prestações de contas

Os sistemas de controle gerencial (SCG) são definidos como conjunto de mecanismos de controle utilizados por uma organização (Kloot, 1997), que podem ser compreendidos por meio de várias características, funções e processos. Na compreensão de Malmi e Brown (2008), o SCG compreende os instrumentos, meios e mecanismos usados para direcionar e alterar comportamentos dos funcionários com vistas à implementação da estratégia da organização.

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG), referem-se ao conjunto de mecanismos de controle formais e informais (Gigliani & Bedeian, 1974; Otley et al., 1995; Langfield-Smith 1997; Chenhall, 2003; Grabner & Moers, 2013; Chenhall & Moers 2015). Os controles formais são aqueles definidos por leis, decretos e outras normativas que estabelecem procedimentos específicos para a prestação de contas e influenciam em forma de documentos, sistemas, conselhos escolares, prazos e formatos de entrega de prestação de contas. Já os controles informais referem-se a mecanismos de gestão e supervisão que não são formalmente definidos ou documentados, mas que influenciam o comportamento e desempenho dos indivíduos dentro de uma organização, exemplos, diálogos e participação dos gestores escolares, servidores e pais na aplicação dos recursos, transparências nas receitas e despesas financeiras, feedback e sugestões da comunidade escolar.

As organizações dependem de uma variedade e diferentes mecanismos de controle que, por sua vez, devem ser analisados simultaneamente para examinar seus respectivos efeitos distintos e relativos (Goebel & Weißenberger, 2017). A seguir pesquisas anteriores, conforme demonstrado no quadro 3.

Quadro 3

Estudos anteriores sobre Controles Formais e Informais.

Controles	Descrição	Autores
Formais	São controles formalizados e baseados em padrões explícitos e quantificáveis	Goebel e Weißenberger (2017)
	São considerados objetos tangíveis que podem ser facilmente alterados	Franco-Santos e Otley, (2018)
	Controle formal envolve mecanismos oficiais e codificados, como regras e procedimentos; controle informal consiste em práticas não escritas, não oficiais e menos objetivas	Cardinal et al, (2004)
Informais	São controles que não estão explícitos ou formalizados e que, indiretamente, fazem parte dos controles da empresa.	Goebel e Weißenberger (2017)
	São considerados fenômenos sociais menos tangíveis, difíceis de alterar.	Franco-Santos e Otley, (2018)
	Controles informais reforçam os formais, especialmente em tarefas novas ou incertas.	Kirsch et al. (2010)
Formais e Informais	Os controles formais e informais apresentam efeito mediador nas relações de questões individuais e organizacionais, principalmente do comprometimento organizacional.	Kleine e Weißenberger (2014) e Long (2018)
	Controles formais são regras e procedimentos escritos; controles informais são práticas e normas não oficiais, políticas não escritas.	Kreutzer, Markus, et al. (2016)

Fonte: Elaborado pela autora deste artigo.

Portanto o comprometimento organizacional (Langevin & Mendoza, 2013), se desenvolve a partir de interações formais e informais entre indivíduos e organizações. Logo, a combinação de controles formais e informais é essencial para garantir que os recursos públicos sejam aplicados de forma eficiente, transparente e em conformidade com as normas, promovendo a confiança da comunidade escolar na gestão financeira escolar.

3. METODOLOGIA

Nesta seção são descritos quais os métodos serão utilizados para realizar a nossa pesquisa, qual o instrumento será usado para a coleta de dados, o cenário e os indivíduos participantes da investigação.

3.1 Delineamento Metodológico

O questionário é o instrumento das pesquisas quantitativas. Ele consiste em uma série de perguntas pré-elaboradas e sistematicamente ordenadas a serem respondidas via e-mail. Segundo Silva (2010), esta abordagem possibilita estabelecer variáveis e categorias de análise, através de técnicas padronizadas, como questionários, observação sistemática e entrevistas.

Um instrumento recorrente na pesquisa quantitativa é o survey, que consiste, basicamente, em um conjunto de questões padronizadas apresentadas a uma amostra populacional e que faz parte do rol de estratégias metodológicas quantitativas. Conforme Babbie (2001), são estratégias metodológicas de pesquisa científico sociais disponíveis aos cientistas sociais: experimento controlado, análise de conteúdo, análise dos dados existentes, estudo de caso, observação participante, resumo e survey.

De acordo com Gil (1999), as pesquisas de levantamento ou "survey", consiste na interrogação direta dos respondentes para se obter informações sobre o seu comportamento ou percepções. O processo envolve a coleta de dados junto a uma amostra significativa de pessoas, seguida pela análise quantitativa dessas informações para a formulação das conclusões relativas ao problema investigado.

Destaca ainda que, quando o levantamento coleta informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo. Pelas dificuldades materiais que envolvem sua realização, os censos geralmente são desenvolvidos pelos governos ou instituições de amplos recursos. Para alcançar esse objetivo, utilizará como metodologia uma survey, com os gestores das escolas estaduais de Mato Grosso. Serão enviados, ao todo, 628 questionários, correspondentes ao número de escolas existentes no estado de Mato Grosso, conforme publicado no site da SEDUC - Mapa Educacional Interativo, disponibilizado no dia 24/02/2025.

3.2 População e Amostra

A população estudada é constituída por 628 (seiscentos e vinte e oito) gestores das Unidades Escolares Estadual de Educação de Mato Grosso, pertencentes à SEDUC MT.

De acordo com o site da SEDUC - Mapa Educacional Interativo, foi publicado e disponibilizado no dia 24/02/2025, com as informações educacionais, textuais e geolocalizadas, de 628 Unidades Escolares, dos municípios do Estado de Mato Grosso, possibilitando o acesso de usuários em geral, de diferentes localidades às informações escolares atualizadas. Essa plataforma reúne, informações sobre os municípios e Unidades Escolares Estaduais, com diferentes fontes de dados confiáveis (IBGE, INEP, Censo Escolar, SIGEDUCA, etc.);

3.3 Procedimentos de coleta dos Dados

A estratégia adotada para coleta de dados será por meio de questionários via e-mail, serão feitas aos gestores escolares responsáveis pelas prestações de contas e se darão por meio de e-mail institucional e Whatsapp.

Os dados serão coletados pelo instrumento escala Likert, onde será solicitado que os respondentes indiquem seu nível de concordância com uma afirmação, 1 = Insatisfeito · 2 = Neutro · 3 = Satisfeito. O instrumento de pesquisa está estruturado em quatro blocos distintos.

Bloco A - será composto por 04 (quatro) perguntas, associadas ao perfil do (a) respondente, referentes ao tempo de atuação do gestor no cargo, como também o porte da escola (grande, média ou pequena) em qual DRE/Regional a escola está vinculada. Para garantir a validade e confiabilidade dos dados coletados, é fundamental desenvolver instrumentos de pesquisa bem elaborados, escolher a forma de coleta de dados mais adequada e analisar as respostas com rigor (Creswell e Creswell, 2017).

Bloco B e C - serão abordadas 18 (dezoito) questões, relacionadas aos fatores contingenciais internos e externos relativas a estrutura (centralização, fluxos e papéis), estratégia (alinhamento PPP, recursos, metas e tecnologia (sistemas e rotinas digitais), ambiente regulatório (normas e exigências), comunidade escolar (participação e controle social) e incerteza ambiental (mudanças e imprevisibilidade). Um questionário bem elaborado é a base para a coleta de dados de qualidade e o esclarecimento das questões centrais da pesquisa (Cooper e Schindler, 2016).

Bloco D - será constituído de 6 (seis) questões, sobre os controles formais e informais com relação às documentações comprobatórias para prestação de contas como também os feedbacks/sugestões da comunidade sobre gastos. A escolha entre perguntas abertas e fechadas, a construção das escalas de resposta e a ordenação das perguntas exercem uma influência significativa sobre os resultados finais da pesquisa (Field, 2018).

Bloco E - serão apresentadas 09 (nove) questões para resposta, sobre as prestações de contas no tocante à transparência, eficiência e conformidade. Ao aderir aos princípios estabelecidos, os pesquisadores conseguirão desenvolver questionários mais eficazes. Isso resultará na obtenção de dados de alta qualidade que refletem com precisão os fenômenos em estudo (Bryman, 2016).

Antes de encaminhar os questionários aos gestores, será feita uma estruturação completa do instrumento de pesquisa que será conduzido para um pré-teste com mestrandos. Seu principal objetivo é validar a clareza e a compreensibilidade das questões, além de mensurar o tempo necessário para a resposta, segundo Gil (2002). Esse procedimento será feito para verificar a necessidade de alteração do referido instrumento.

Para melhor entendimento das variáveis, é apresentado, a seguir, um construto que reúne fatores, dimensões, formas de mensuração e seus respectivos autores de referência.

Quadro 4: Diferenciação entre construto, fatores, dimensões, mensuração e os autores com suas contribuições.

Construto	Fatores	Dimensões	Mensuração	Autores
Prestação de Contas Escolar: Obrigação da escola em comprovar o uso correto dos recursos públicos perante SEDUC, comunidade escolar e órgãos de controle.	A- Informações financeiras de forma clara; B- Relatórios e demonstrações executados; C - Canal de acesso aos relatórios e documentos; D - Realizar pesquisas de preços e qualidade; E - Recursos alocados conforme prioridade pedagógica; F - Exigências e formatos definidos pelo órgão de controle;	A, B e C - Transparência D, E - Eficiência F - Conformidade	Clareza nas informações; Uso adequado dos recursos; Entrega nos prazos; Disponibilização de documentos comprobatórios.	Silva (2008); Pereira (2010); Prado, Pó (2007). Bairral et al. (2015). dos Santos et al. (2023)
Fatores Contingências Internos:	A - Responsabilidade financeira definida entre os membros;	A, B - Estrutura C, D - Estratégia	Grau de centralização da gestão; Alinhamento do	Chenhall (2003); Mainardes et al. (2011);

Condições internas da escola que influenciam a gestão e a prestação de contas	B - Decisões financeiras descentralizadas; C - Metas traduzidas em planos anuais; D - Mudanças de prioridades; E - Documentos arquivados digitalmente de forma organizada; F - Internet de boa qualidade e capacitação de sistemas; G - Quantidade de Pessoas;	E, F- Tecnologia G - Porte	PPP com metas e recursos; Uso de sistemas digitais para controle; Número de alunos, professores e funcionários.	Rossetti e Morales (2007); Silva et al. (2013).
Fatores Contingências Externos: Condições externas à escola que impactam sua gestão e prestação de contas.	A - Normas e prazos dos órgãos de controle; B - Acompanhar as mudanças nas normativas; C - Acompanhamento do conselho na aplicação de recursos. D - Prestar contas à comunidade; E - Gerenciar situações inesperadas externas;	A - Ambiente Externo B, C - Regulatório D - Comunidade Escolar E - Incerteza ambiental	Exigências legais e normativas; Participação de pais e comunidade nas aprovações das contas; Lidar com imprevistos externos (greves e pandemias).	Fiirst e Beuren, (2021); Fagundes et al. (2011); Beuren e Fiorentin (2014).
Controles Formais: Mecanismos oficiais e documentados de acompanhamento e fiscalização do uso de recursos	A - Documentação comprobatória completa; B - Despesas autorizadas com pesquisas de preços; C - Sistemas oficiais utilizados para inserção de dados;	A - Controle de resultado ou de ações; B - Planejamento financeiro e de avaliação financeira; C - Planejamento e orçamento;	Notas fiscais, atas e relatórios; Atuação dos conselhos escolares na fiscalização; BB Gestão Ágil, SIGADOC e sistemas oficiais	Goebel & Weißenberger (2017); Davila e Foster (2007); Collier (2005); Chenhall, (2003); Grabner e Moers (2013); Chenhall e Moers (2015).
Controles Informais: Práticas não documentadas, baseadas em interações, confiança e cultura organizacional.	A - Confiança entre gestão, docentes e comunidade sobre o uso dos recursos; B - Feedbacks/sugestões da comunidade sobre gastos. C - Equipe compartilha informações;	A - Controles de aspectos sociais; B - Controles culturais; C - Controles de pessoal;	Reuniões abertas; Divulgação informal de gastos; Sugestões da comunidade; Clima de confiança entre gestores e comunidade.	Goebel & Weißenberger (2017); Collier (2005); Chenhall, (2003); Grabner e Moers (2013); Chenhall e Moers (2015).

Fonte: Elaborado pela autora.

O construto acima tem como base os estudos que abordam a prestação de contas, os fatores contingenciais internos e externos, e os controles formais internos e externos. Em seus respectivos estudos, diversas dimensões (artefatos, instrumentos, ferramentas, técnicas, modelos ou sistemas de gestão) foram extraídas de cada autor que compõem o quadro acima.

Diante disso, a prestação de contas escolar é a obrigação da escola, em comprovar o uso correto dos recursos públicos perante SEDUC, comunidade escolar e órgãos de controle, com transparência, eficiência, conformidade e a clareza nas informações, como também o uso adequado dos recursos, entrega nos prazos, e disponibilização de documentos comprobatórios. Além disso, os estudos de Bairral et al. (2015) e dos Santos et al. (2023), exploram dimensões contábeis e financeiras, no que se referem às receitas orçamentárias, financeira, resultados, pessoal, patrimonial, relatório de gestão anuais, índices de transparência, desempenho e desenvolvimento que estão relacionados com a prestação de contas públicas ou privadas.

É importante destacar que os fatores contingenciais internos são as condições internas da escola que influenciam a gestão e a prestação de contas, sendo a estrutura (grau de centralização da gestão), estratégia (alinhamento do PPP com metas e recursos), tecnologia (uso de sistemas digitais para controle) e porte (Número de alunos, professores e funcionários). Os artigos de de Araújo et al. (2019), Júnior et al. (2024), Siqueira e Lucena (2023), Wernke et al. (2019), Sell, et al. (2020), Schäfer et al. (2019) e Bandeira e Callado (2021), analisam variáveis das dimensões contábil e financeira com planejamento, execução e controle, custos de agência e monitorização, leis e normas orçamentárias, gestão de operações e custo, sistemas integrados de gestão (ERP), registros e documentação fiscal, balanced scorecard (BSC) e outros, relacionados a fatores contingenciais internos da administração.

Da mesma forma, observa-se que os fatores contingenciais externos são as condições externas da escola que impactam sua gestão e prestação de contas, como o ambiente regulatório (exigências legais e normativas), comunidade escolar (participação de pais e comunidade nas aprovações das contas) e incerteza ambiental. Os estudos de Pletsch e Silva (2024) e Siqueira e Lucena (2024), exploram dimensões contábeis e financeiras, como instrumentos gerenciais, KPIs, indicadores em tempo real, orçamento, tecnologia e eficiência das operações e processos produtivos, práticas de gestão financeira e estratégica, gestão de custos e operações e de governança, de risco e conformidade.

Por conseguinte, os controles formais são mecanismos oficiais e documentados de acompanhamento e fiscalização do uso de recursos, como as normas e regulamentos, documentação e conselhos escolares. Exemplos: BB Gestão Ágil, SIGADOC e sistemas

oficiais, notas fiscais, atas, relatórios e atuação dos conselhos escolares na fiscalização. Os conhecimentos dos Autores: Haussmann et al. (2021), Monteiro et al. (2021) e Boff et al. (2021), citam dimensões contábeis e financeiras, como regras e procedimentos operacionais padrão, sistemas de custos, orçamentos e fluxo de caixa e planos estratégicos, ação, resultado, pessoal e cultural, orçamento, políticas, regulamentos, corporativos, seleção e treinamento. monitorização de resultados.

Logo, os controles informais são as práticas não documentadas, baseadas em interações, confiança e cultura organizacional, como a participação da comunidade, cultura de transparência, feedback e diálogo reuniões abertas. Sendo também a divulgação informal de gastos, sugestões da comunidade; clima de confiança entre gestores e comunidade. As pesquisas dos Autores: Collier (2005), Chenhall, (2003) e Goebel & Weißenberger, 2017, menciona dimensões contábeis e financeiras, como relevant accounting, modos culturais de controle, control package, Framework de Ferreira e Otley (2005) e Levers of Control (Simons, 1995). taxonomia orgânico x mecanicista, dependência de medidas contabilísticas (RAPM), controles de pessoal, sistemas de crenças, confiança mútua, clima ético de trabalho e indicadores de desempenho organizacional.

3.4 Procedimentos e Análise dos Dados

Após a fase de coleta de dados, o próximo processo de pesquisa é a análise dos dados. Esta etapa inicia-se com a organização dos dados, um procedimento fundamental que visa estruturar e preparar o conjunto de informações. Uma organização bem-feita é importante, pois ela permite a subsequente verificação da validade e confiabilidade dos dados.

A codificação correta dos dados facilita a aplicação de técnicas estatísticas e métodos analíticos. Ao mesmo tempo, a limpeza dos dados é indispensável para assegurar que a análise seja baseada em informações precisas e consistentes (Hair et al., 2019)

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é um modelo de mensuração, fundamentado na premissa de que tanto as variáveis observadas quanto as latentes são mensuradas em nível intervalar. Uma característica central da AFE é a padronização prévia das variáveis observadas (média zero e desvio padrão igual a 1), o que permite que as cargas fatoriais sejam interpretadas de forma comparável e que a variância dos dados seja analisada de maneira uniforme. A escolha dos métodos de análise deve ser determinada pela natureza dos dados coletados, perguntas e

métodos é o que assegura que as conclusões do estudo sejam estatisticamente válidas e bem fundamentadas (Bryman, 2016).

Após a extração dos fatores via Análise Fatorial Exploratória (AFE), os escores fatoriais serão utilizados como variáveis independentes em um modelo de Regressão Linear Múltipla, utilizando-se do software factor lorenzo seva, versão: 12.06.09 (27 de janeiro de 2026), programa leve, gratuito e desenvolvido por pesquisadores da Universidade Rovira i Virgili, na Espanha, além disso, ele se destaca por oferecer ferramentas avançadas para análise fatorial.

A estimação dos valores dos fatores será feita pelo método dos Mínimos Quadrados Ponderados, e a rotação dos fatores foi conduzida pelo método Varimax. A adequação dos dados para a aplicação da Análise Fatorial será verificada por meio de dois testes essenciais, o teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin - Measure of Sampling Adequacy) e o teste de Esfericidade de Bartlett. Pretende-se reutilizar os testes estatísticos mencionados, para verificar se as variáveis apresentam correlação suficiente entre si, o que é um pré-requisito essencial para a aplicação da Análise Fatorial e para garantir a formação de fatores.

A validação dos dados é importante para assegurar a integridade e a confiabilidade dos resultados finais obtidos na pesquisa. Após a validação e a análise, a etapa final do processo é a elaboração de um relatório de resultados.

A elaboração de um relatório bem estruturado é fundamental para a comunicação eficaz dos achados de uma pesquisa quantitativa.

Uma estrutura clara e organizada assegura que os resultados, métodos e conclusões da pesquisa sejam transmitidos com precisão e coerência, garantindo que a pesquisa gere uma contribuição significativa para o avanço do conhecimento e para a prática nas respectivas áreas (Creswell e Creswell, 2017).

4. RESULTADOS ESPERADOS

O estudo contribuirá para que a gestão identifique as lacunas e pontos fortes nos atuais procedimentos de prestação de contas, estabelecidos pelas instruções normativas. Ao analisar a influência de fatores internos e externos e dos controles formais e informais na prestação de contas, ele permitirá ajuste de normativas como fornecendo melhores esclarecimentos, para a Coordenadoria Administrativa e Financeira (COADM) revisar e aprimorar as instruções normativas, tornando os processos de elaboração e apresentação das contas mais eficientes e alinhados à realidade das escolas. Além disso, a conscientização e capacitação destacando a

necessidade de responsabilidades, planejamentos e monitoramentos por parte dos gestores, sinalizando as áreas que exigem maior foco em capacitação na gestão de controles e na organização da documentação.

Na otimização de controles formais e informais, a pesquisa indicará o fortalecimento de controles formais mostrando como as instruções normativas e a documentação organizada precisam ser simplificadas para garantir o cumprimento das exigências. Sendo assim, o reconhecimento de controles informais, baseado na transparência do uso dos recursos, na ética profissional e na qualidade da gestão e prestação de contas, sugerindo o desenvolvimento de um ambiente de maior confiança e responsabilidade.

Portanto, o estudo visa transformar a prestação de contas em uma ferramenta de gestão estratégica, aumentando a responsabilidade e a eficácia das escolas estaduais.

Quadro 5: Cronograma de atividades por fases.

Cronograma de Pós-Seminário			
Fase 1: Pós-Seminário e Artigo (curto prazo)	Publicação em Revista - Preparação: 2 semanas, com formatação do artigo conforme as normas da revista alvo;	Submissão do artigo: 03/2026.	
Fase 2: Coleta e Análise de Dados (médio prazo)	Coleta de dados: 4-6 semanas, com execução do plano de coleta de dados;	Análise de dados: 3-4 semanas, tabulação, processamento e interpretação dos dados;	Elaboração de seções da dissertação: 4 semanas, com a escrita do capítulo de resultados e discussão.
Fase 3: Qualificação e Defesa (longo prazo)	Qualificação - preparação: 4-6 semanas, com revisão final da versão para qualificação e preparação da apresentação de qualificação;	Qualificação: 05/2026;	Pós-Qualificação e Ajustes Finais: 4-8 semanas, para implementação das sugestões da banca e revisão bibliográfica final.
Fase 4: Preparação para evento:	2-4 semanas antes do evento Submissão do artigo para o evento e preparação da apresentação.	Participação no evento: 09/2026.	
Defesa	Preparação: 4 semanas, preparação da apresentação final de defesa.	Defesa: 11/2026	

Fonte: Elaborado pela autora.

REFERÊNCIAS

Abreu, P. G. F. D. (2006). Processo decisório e monitoramento do ambiente competitivo: uma contribuição à luz da abordagem contingencialista e da inteligência competitiva. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Babbie, Earl. (2001). Métodos de Pesquisa de Survey. Belo Horizonte: Editora UFMG.

Bairral, M. A. D. C., Silva, A. H. C. E., & Alves, F. J. D. S. (2015). Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. *Revista de Administração Pública*, 49(3), 643-675.

Bandeira, H. T., & Callado, A. L. C. (2021). Fatores contingenciais e a importância atribuída aos indicadores de desempenho: uma análise em empresas de construção civil da cidade de Recife, PE. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(1), 35-62.

Beuren, I. M. et al. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade São Paulo: Atlas, 2006.

Bueren, I. M., & Fiorentin, M. (2014). Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 196-212.

Boff, M. L., Savariz, C. R., & Beuren, I. M. (2021). Influência dos controles formais e informais e da confiança no comprometimento organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 15(1).

Boyce, G., & Davids, C. (2009). Conflito de interesses no policiamento e no setor público: ética, integridade e responsabilidade social. *Public Management Review*, 11 (5), 601-640.

Brasil, C. (1988). Constituição da república federativa do Brasil.

Brignall, S., & Modell, S. (2000). Uma perspectiva institucional sobre mensuração e gestão de desempenho no "novo setor público". *Pesquisa em contabilidade gerencial*, 11 (3), 281-306.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

Carneiro, A. D. F., Oliveira, D. D. L., & Torres, L. C. (2011). Accountability e prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade. *Sociedade, contabilidade e gestão*, 6(2).

Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization science*, 15(4), 411-431.

Conselho Federal de Contabilidade (CFC). (2016). NBC TSP Estrutura Conceitual: Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Informação Contábil de Propósito Geral pelas Entidades do Setor Público. Brasília, DF: Autor.

Cavichioli, D. (2017). Fatores contingenciais que afetam a implementação do Subsistema de Informação de Custos do Setor Público (SICSP) na percepção dos controllers e contadores municipais.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.

- Chenhall, RH (2006). Teorizando contingências na pesquisa em sistemas de controle gerencial. *Manuais de pesquisa em contabilidade gerencial*, 1, 163-205.
- Chenhall, R. H., & F. Moers (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting Organizations and Society* 47, 1-13.
- Creswell, JW, & Creswell, JD (2017). *Desenho de pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos*. Publicações Sage.
- Collier, PM (2005). Controle empresarial e a construção de uma contabilidade relevante. *Pesquisa em contabilidade gerencial*, 16 (3), 321-339.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Business research methods* 12th ed.
- da Silva, M. Z. (2013). *Gerenciamento de riscos corporativos sob o enfoque da teoria contingencial: estudo de caso em uma organização hospitalar (Doctoral dissertation, Universidade Regional de Blumenau (Brazil))*.
- da Silva, T. M., Viana, C. M. C., & da Cruz Feitosa, L. (2018). O impacto da gestão do clima organizacional no comportamento das pessoas do setor público. ID on line. *Revista de psicologia*, 12(42), 213-224.
- de Araújo, E. T., Moreira, M. A., & Andreassi, T. (2019). Fatores contingenciais que influenciam o desempenho de empresas franqueadas de fast food quanto ao dilema padronizar versus flexibilizar a gestão do negócio. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(40), 62-90.
- de Oliveira, A. S., & Callado, A. A. C. (2018). Fatores contingenciais e o controle gerencial: uma avaliação em organizações não governamentais (ongs) brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 092-109.
- Davila, T. (2005). The promise of management control systems for innovation and strategic change. *Controlling strategy: Management, accounting, and performance measurement*, 37-61.
- Diniz, J. A. (2012). *Eficiência das transferências intergovernamentais para a educação fundamental de municípios brasileiros (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo)*.
- Donaldson, L. (2015). *Structural contingency theory*.
- Donaldson, T., & Preston, LE (1995). A teoria das partes interessadas na corporação: conceitos, evidências e implicações. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- dos Santos, L. J. S., Libonati, J. J., dos Santos, J. M. A., Vieira, A. A., & Bezerra Filho, J. E. (2023). Fatores que influenciam a probabilidade de rejeição das contas de governo dos municípios pernambucanos. *Contabilidade Gestão e Governança*, 26(1), 121-152.
- Dutra, E. V. (2014). *Sistema de controle gerencial e desempenho organizacional: Uma análise das maiores empresas do Espírito Santo sob a ótica da teoria da contingência*.



- Espejo, M. M. D. S. B. (2008). Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Fagundes, J. A., Petri, M., Lavarda, R. B., Rodrigues, M. R., Lavarda, C. E. F., & Soller, C. C. (2010). Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. *Gestão & Regionalidade*, 26(78).
- Fernandes, J. A., Soler, C. C., Feliu, V. R., & Lavarda, C. E. F. (2010). Proposta de pesquisa em contabilidade: considerações sobre a Teoria da Contingência. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 13(2).
- Fernandes, J. A., Soler, C. C., Feliu, V. R., & Lavarda, C. E. F. (2018). Proposta de pesquisa em contabilidade: considerações sobre a Teoria da Contingência. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 13(2).
- Ferreira, C. M. D. C. F. (2009). Introdução à análise envoltória de dados: teoria, modelos e aplicações. UFV.
- Ferreira, F. G. B. D. C., & Oliveira, C. L. (2017). The public budget in the Democratic Constitutional State and chronic deficiency in the management of public finances in Brazil.
- Ferreira de Oliveira, M. (2011). Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.
- Fiiirst, C., & Beuren, I. M. (2021). Influence of contingency factors on the socioeconomic performance of local governments. *Revista de Administracao Publica*, 55, 1355-1368.
- Freeman, RE, Harrison, JS, Wicks, AC, Parmar, BL, & De Colle, S. (2010). Teoria das partes interessadas: o estado da arte.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R. do, & Junqueira, E. (2009). Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas.
- Gigliani, G. B., & Bedeian, A. G. (1974). A conspectus of management control theory: 1900-1972. *Academy of Management Journal*, 17(2), 292-305.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219.
- Guerra, A. R. (2007). Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Grabner, I., & F. Moers (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society* 38(6-7), 407-419.

Greenwood, R., & Hinings, CR (1976). Teoria da contingência e burocracias públicas. *Política e Política*, 5 (2), 159-180.

Guerreiro, R., & Molinari, S. K. R. (2004). Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil. *Anais*.

Hair, JF, Black, WC, Babin, BJ, Anderson, RE, & Tatham, RL (2019). *Análise de dados multivariados*.

Haldma, T., & Lääts, K. (2002). Contingências que influenciam as práticas de contabilidade gerencial de empresas manufatureiras da Estônia. *Pesquisa em contabilidade gerencial*, 13 (4), 379-400.

Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439.

Hausmann, D. C. S., Beuren, I. M., & Klann, R. C. (2021). Reflexos dos controles formais e informais e da aprendizagem na inovação em empresas do porto digital. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 40(3), 1-20.

Hyvönen, J. (2007). Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. *Management accounting research*, 18(3), 343-366.

Islam, J., & Hu, H. (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African journal of business management*, 6(15), 5159-5164.

Júnior, P. D. L. L., Pereira, D. G. C., Sell, F. F., & da Silva Zonatto, V. C. (2024). Evidências de fatores contingenciais relacionados com a gestão financeira em secretarias estaduais na região norte do Brasil. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 23, e3453-e3453.

Klein, L., & de Almeida, L. B. (2017). A influência dos fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial nas indústrias paraenses. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 90-119.

Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266.

Klijn, EH (2008). Teoria da complexidade e administração pública: o que há de novo? Conceitos-chave na teoria da complexidade comparados com seus equivalentes na pesquisa em administração pública. *Public management review*, 10 (3), 299-317.

Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73.

- Kreutzer, M., Cardinal, L. B., Walter, J., & Lechner, C. (2016). Formal and informal control as complement or substitute? The role of the task environment. *Strategy Science*, 1(4), 235-255.
- Kirsch, L. J., Ko, D. G., & Haney, M. H. (2010). Investigating the antecedents of team-based clan control: Adding social capital as a predictor. *Organization Science*, 21(2), 469-489.
- Kulkarni, V. (2017). Contingency Theory. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (eds C.R. Scott, J.R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P.K. Turner and L.K. Lewis).
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers unethical behaviours? *European Management Journal* 31(3), 209-222
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22(2), 207-232.
- Lima Filho, S. S., Daiana Martins, G., & Severo Peixe, B. C. (2021). Public procurement to confront COVID-19: an analysis based on the contingency theory. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 18(48).
- Mainardes, E. W., Ferreira, J., & RAPOSO, M. (2012). Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 14(3).
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a Package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Marques, K. C. M., & Souza, R. P. (2010). Pontos críticos da abordagem da contingência nos estudos da Contabilidade gerencial. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 17.
- Meznar, MB, & Johnson Jr, JH (2005). Relações entre empresas e governo sob a ótica da teoria da contingência: estratégia, estrutura, adequação e desempenho. *Negócios e Sociedade*, 44 (2), 119-143.
- Monteiro, JJ, Lunkes, RJ, & Schnorrenberger, D. (2021). Relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho de gestores de empresas familiares. *Revista Faculdade de Ciências Econômicas: Investigação e Reflexão*, 29 (2), 29-44.
- Morton, N. A., & Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. *International journal of information Management*, 28(5), 391-402.
- Nakamura, W. T., & Mineta, R. K. N. (2001). Identificação dos fatores que induzem ao uso do Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica. *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 25, 2001.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.

Otley, D. (2016). A teoria da contingência da contabilidade gerencial e do controle: 1980–2014. *Pesquisa em contabilidade gerencial*, 31, 45-62.

Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Pesquisa em controle gerencial: uma visão geral de seu desenvolvimento. *British Journal of Management*, 6, S31-S44.

Pérez, BE e Gallardo, AL (2002). Implicações teóricas e metodológicas da evolução da investigação em contabilidade de gestão. *Revista Espanhola de Finanças e Contabilidade/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 31 (111), 245-286.

Pereira, J. R. T. (2010). Gestão e controle de recursos públicos—um estudo sobre a rejeição de prestação de contas dos governos municipais do Estado da Bahia.

Pletsch, C. S., & da Silva, M. Z. (2024). Fatores Contingenciais determinantes para a adoção da Inovação Gerencial. *Sinergia-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 28(2), 53-76.

Prajogo, DI (2016). A adequação estratégica entre estratégias de inovação e ambiente de negócios na obtenção de desempenho empresarial. *Revista internacional de economia da produção*, 171, 241-249.

Reid, GC, & Smith, JA (2000). O impacto das contingências no desenvolvimento do sistema de contabilidade gerencial. *Pesquisa em Contabilidade Gerencial*, 11 (4), 427-450.

Ribeiro, C. V. D. S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: ciência e profissão*, 33, 192-207.

Rodrigues, A. C. D. A. L., dos Santos Petine, E. T. P., & Rodrigues, F. G. (2020). Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(1), 230-256.

Rossetti, A., & Morales, A. B. (2007). The role of information technology in knowledge management. *Ciência da Informação*, 36, 124-135.

Sanchez, O. A., & Araújo, M. (2006). Avaliação dos mecanismos de controle da corrupção e de valorização da cidadania no estado de São Paulo. São Paulo: Cedec.

Santos, F. O., Jesus, S. R. P., Souza, W. A. R., & Cavalcante, T. S. B. (2016). Avaliação do sistema de controle gerencial sob a influência de fatores contingenciais: Estudo de caso em um grupo econômico. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 8 (2), 23-48.

Schäfer, J. D., Gasparetto, V., & Ferreira, L. F. (2019). Preço de Transferência Fiscal em Empresas Exportadoras Brasileiras: Um Enfoque Contingencial. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 14(3), 235-250.

Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso. (2024). Instrução Normativa n.º 010/2024/GS/SEDUC/MT: diretrizes para o processo de prestação de contas dos recursos financeiros descentralizados [Instrução normativa]. SEDUC-MT. Disponível em https://www3.seduc.mt.gov.br/documents/d/seduc/instrucao-normativa-n-010-2024_prestacao-de-contas

Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso (SEDUC-MT). (s.d.). Mapa Educacional. Disponível em: <https://www3.seduc.mt.gov.br/mapa-educacional>.

Sell, F. F., Beuren, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2020). Influência de fatores contingenciais no desempenho municipal: evidências inferenciais. *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações*, 14, e 164058.

Sell, FF, Flach, L., & Mattos, LKD (2021). As coisas boas vêm em embalagens pequenas? Os efeitos do tamanho no desempenho municipal. *Revista de Administração Pública*, 55, 292-308.

Silva, M. A. D. (2018). Atribuições, concepções e trabalho do diretor escolar após 2007. *Revista Diálogo Educacional*, 18(56), 253-278.

Siqueira, D. D., & Lucena, W. G. L. (2023). Fatores contingenciais organizacionais e individuais e práticas gerenciais: um estudo à luz dos princípios globais de contabilidade gerencial. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, (22), 21.

Siqueira, D. D., & Lucena, W. G. L. (2024). A influência dos fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial no setor industrial: um estudo à luz dos princípios globais de contabilidade gerencial. *Revista Organizações em Contexto*, 20(39).

Souza, J. S. D., Martins, J. S., Rosado, L. B., Santos, T. B. S., & Pinto, I. C. D. M. (2018). Gestão hospitalar no SUS: correlações entre rede de atenção e capacidade de gestão dos serviços.

Wadongo, B., & Abdel-Kader, M. (2014). Teoria da contingência, gestão de desempenho e eficácia organizacional no terceiro setor: um referencial teórico. *Revista Internacional de Produtividade e Gestão de Desempenho*, 63 (6), 680-703.

Wernke, R., Junges, I., de Oliveira Ritta, C., & De Souza, D. C. (2019). Perfil dos gestores financeiros de pequenas empresas comerciais. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(3), 69-98.

Woods, M. (2009). Uma perspectiva da teoria da contingência sobre o sistema de controle de gestão de riscos no Conselho Municipal de Birmingham. *Pesquisa em Contabilidade Gerencial*, 20 (1), 69-81.

Woodward, J. (1958). *Management and technology*.