

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA  
EDUCAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA  
EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Kelly Guerra Martins

**Gestão do conhecimento no setor de prestação de contas da Superintendência  
Regional de Ensino de Guanhães**

Juiz de Fora

2024

Kelly Guerra Martins

**Gestão do conhecimento no setor de prestação de contas da Superintendência  
Regional De Ensino De Guanhães**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof<sup>(a)</sup>. Dr.<sup>(a)</sup>. Denise Rangel Miranda

Juiz de Fora 2024

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Martins, Kelly Guerra.

Gestão do conhecimento no setor de prestação de contas da Superintendência Regional De Ensino De Guanhães / Kelly Guerra Martins. -- 2024.

141 p.

Orientador: Prof<sup>(a)</sup>. Dr.<sup>(a)</sup>. Denise Rangel Miranda

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2024.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Caixa Escolar. 3. Prestação de contas. I. Miranda, Prof<sup>(a)</sup>. Dr.<sup>(a)</sup>. Denise Rangel , orient. II. Título.

**Kelly Guerra Martins**

Gestão do conhecimento no setor de prestação de contas da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães

Dissertação apresentada ao Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 26 de setembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Denise Rangel Miranda - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Miriam Raquel Piazzini Machado  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Maria Leopoldina Pereira  
Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ

Juiz de Fora, 03/09/2024.



Documento assinado eletronicamente por Miriam Raquel Piazzini Machado, Usuário Externo, em 26/09/2024, às 12:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por DENISE RANGEL MIRANDA, Usuário Externo, em 27/09/2024, às 01:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por Maria Leopoldina Pereira, Usuário Externo, em 12/10/2024, às 20:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador 1964294 e o código RC EE2333C6.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda inspiração e força, por guiar meus passos ao longo desta jornada e por me conceder sabedoria e resiliência para superar cada desafio e a Nossa Senhora, pela intercessão e proteção ao longo do caminho, iluminando minhas escolhas e fortalecendo minha fé nos momentos de dificuldade.

Aos meus pais: Fabrício e Maria Stela, por seu amor incondicional, pelos ensinamentos e pelo apoio constante em cada fase da minha vida. Sou grata por cada sacrifício que fizeram para que eu pudesse alcançar meus sonhos.

Aos meus irmãos: Keyller (Théo) e Késsia, pela amizade, pelo incentivo e por estarem sempre ao meu lado, compartilhando momentos de alegria e de dificuldades. A união de nossa família é um dos maiores tesouros que tenho.

Ao meu marido Robert, pelo amor, apoio, incentivo, paciência e compreensão durante os dias mais difíceis, entendendo minhas ausências com sabedoria. Sua parceria foi essencial para que eu pudesse seguir em frente e concluir esta etapa com êxito.

Aos meus filhos: Rafael e João Gabriel, por serem minha maior motivação e inspiração. Vocês me ensinaram o verdadeiro significado de persistência e amor incondicional. Este trabalho é também para vocês, para que vejam que, com determinação, persistência e insistência, tudo é possível.

Aos meus sobrinhos, cunhados e sogros, por todo o carinho e encorajamento. A família que construí ao longo dos anos foi um pilar importante nesta caminhada.

Aos meus professores, especialmente à minha orientadora: Prof(a). Dr.(a) Denise Rangel Miranda, aos Agentes de Suporte Acadêmico do CAEd: Ademir, Amélia e Marina e à Débora, sou profundamente grata a cada um de vocês.

Aos meus amigos, por serem meu alicerce em momentos de incerteza, por cada palavra de encorajamento e por celebrarem comigo cada pequena vitória.

Às analistas de prestação de contas e aos servidores da SRE de Guanhães, pelo trabalho dedicado e essencial para o sucesso deste projeto. Seu profissionalismo e compromisso foram fundamentais.

Aos diretores das escolas da SRE de Guanhães que participaram desta pesquisa de mestrado, dedicando seu tempo e compartilhando suas valiosas experiências. Suas

contribuições foram fundamentais para o sucesso deste estudo e enriqueceram os resultados obtidos. Obrigado por confiarem e colaborarem nesta jornada acadêmica.

Ao Governador Romeu Zema, por tornar possível a realização deste sonho através do programa Trilhas Educadores, que abriu as portas para esta oportunidade única de crescimento pessoal e profissional.

A todos, meu sincero agradecimento por fazerem parte desta jornada. Sem vocês, nada disso teria sido possível! Vamos juntos rumo ao Doutorado!

Difícilimo acto é o de escrever, responsabilidade das maiores, basta pensar no extenuante trabalho que será dispor por ordem temporal os acontecimentos, primeiro este, depois aquele, ou, se tal mais convém às necessidades do efeito, o sucesso de hoje posto antes do episódio de ontem, e outras não menos arriscadas acrobacias.... (Saramago, A Jangada de Pedra, 1986).

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Trata-se de um caso de gestão que enfoca a Gestão do Conhecimento (GC) no setor de prestação de contas da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães. Partindo de um diagnóstico inicial relativo a um elevado número de diligências — ou seja, solicitações realizadas pela Superintendência para as escolas quando são identificadas falhas que nos processos de prestações de contas — o objetivo geral da pesquisa é compreender as causas do elevado número de diligências com vistas a propor ações que reduzam esse número e o passivo decorrente. O desdobramento em objetivos descritivo, analítico e propositivo consistem, respectivamente, em: caracterizar o setor de prestação de contas e os desafios vinculados à quantidade significativa de diligências; identificar e examinar as causas por trás desse elevado número de diligências; e propor iniciativas destinadas a reduzir a quantidade de diligências e, por conseguinte, o passivo relacionado aos processos de prestação de contas. No capítulo dois, abordaremos os conceitos fundamentais sobre a GC proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), além de outros autores tais como Louzada *et al.* (2012), Schlesinger (2008) e Barbosa (2008). A metodologia proposta, de cunho qualitativo, inclui levantamento bibliográfico, pesquisa documental, entrevistas com analistas de prestação de contas, e também, e aplicação de questionários junto a diretores das escolas atendidas pela Regional. Ao final da pesquisa de campo, foi elaborado um Projeto de Intervenção com propostas voltadas para aprimorar a rotina de trabalho do Setor de Prestação de Contas e da Diretoria Administrativa e Financeira da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães. As sugestões incluem ações inovadoras, como a implementação de visitas técnicas às escolas estaduais pelos analistas de prestação de contas, a verificação do processo de prestação de contas antes do protocolo, e a recomendação de tornar obrigatória a emissão de uma declaração de aptidão pelo gestor. Além disso, foram propostas ações para reestruturar a capacitação dos gestores, com foco em oficinas práticas, e uma ação para melhorar o controle das diligências enviadas para as caixas escolares.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Caixa Escolar. Prestação de Contas. Superintendência Regional de Ensino.



## ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's Program in Management and Evaluation of Education (PPGP) at the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). It is a management case study that focuses on Knowledge Management (KM) in the accountability sector of the Regional Education Superintendence of Guanhanes. Starting from an initial diagnosis related to a high number of diligences—requests made by the Superintendence to schools when flaws are identified in the accountability processes—the general objective of the research is to understand the causes of the high number of diligences in order to propose actions to reduce this number and the resulting liabilities. The objectives are divided into descriptive, analytical, and propositional goals, which respectively consist of: characterizing the accountability sector and the challenges related to the significant number of diligences; identifying and examining the causes behind this high number of diligences; and proposing initiatives aimed at reducing the number of diligences and, consequently, the liabilities related to the accountability processes. In chapter two, we will cover the fundamental concepts of Knowledge Management as proposed by Nonaka and Takeuchi (1997), as well as other authors such as Louzada et al. (2012), Schlesinger (2008), and Barbosa (2008). The proposed qualitative methodology includes literature review, document research, interviews with accountability analysts, and the application of questionnaires to the principals of the schools served by the Regional Superintendence. At the end of the field research, an Intervention Project was developed with proposals aimed at improving the work routine of the Accountability Sector and the Administrative and Financial Directorate of the Regional Education Superintendence of Guanhanes. The suggestions include innovative actions, such as implementing technical visits to state schools by accountability analysts, verifying the accountability process before submission, and recommending that a declaration of compliance be made mandatory by the school manager. Additionally, actions were proposed to restructure the training of managers, focusing on practical workshops, and an action to improve the control of diligences sent to school funds.

**Keywords:** Knowledge Management. School Funds. Accountability. Regional Education Superintendence.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo SECI de transformação das formas de conhecimento	18
Figura 2 – Mapa de Minas Gerais destacando as 47 SREs	45
Figura 3 – Mapa da SRE de Guanhães com seus 22 municípios	46
Figura 4 – Organograma da SRE Guanhães	47
Figura 5 – Controle de Análises - Diligências .....	119
Quadro 1 – Perfil dos Servidores que atuam no Setor de Prestação de Contas	50
Quadro 2 – Repasse às caixas escolares recursos financeiros	52
Quadro 3 – Distribuição Setores – SRE de Guanhães	53
Quadro 4 – Orientações, Reuniões e Capacitações realizadas remotamente em 2022	62
Quadro 5 - Principais incoerências das Prestações de Contas – Analistas	104
Quadro 6 - Curso sobre a execução financeira nas caixas escolares	116
Quadro 7 – 5W2H	117
Gráfico 1 – Diligências expedidas de 18/01 até 09/12/2022 pela Analista D61	
Gráfico 2 - Tempo como Gestor Escolar na escola onde trabalha	73
Gráfico 3 – Formação dos Diretores de Escola	75
Gráfico 4 – Temáticas para curso de Formação ou Treinamentos	77
Gráfico 5 – Preparação quanto realizar a função da gestão financeira da Caixa Escolar	79
Gráfico 6 - Segurança quanto a instruir um processo de prestação de contas	81
Gráfico 7 - Meios para o acompanhamento técnico da SRE em relação à execução financeira de sua escola	82
Gráfico 8 – Desenvolvimento tanto das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras	84
Gráfico 9 - Funções da gestão escolar e a dedicação de tempo	86
Gráfico 10 – Dificuldade ao preencher os formulários dos processos de prestação de contas	89

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Servidores por Divisão / Setor – Ano Base: 2022	47
Tabela 1 – Servidores por Divisão / Setor – Ano Base: 2022	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Tabela 2 – Processos analisados e diligenciados em 2022 na SRE de Guanhães	59
Tabela 3 - Formação Acadêmica do Diretor	74
Tabela 4 – Incoerências no processo de prestação de contas	88
Tabela 5 – Competências do Presidente da Caixa Escolar .....	90

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANE	Analista Educacional
ATB	Assistente Técnico
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DIVOF	Divisão de Operações Financeiras
EC	Emenda Constitucional
EE	Escola Estadual
EEB	Especialista Educação Básica
FGD	Função Gratificada
FNDE	Fundo Nacional Desenvolvimento Educacional Gestão
GC	do Conhecimento
MGS	Minas Gerais Serviços
NLC	Nota Lançamento Contábil Plano
PAE	de Ação Educacional
PEB	Professor de Educação Básica
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública Programa nacional de acesso ao ensino técnico e emprego Regime
PRONATEC	especial de atividades não presenciais
REANP	Sistema de avaliação da educação básica Secretaria
SAEB	Estado Educação
SEE SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SGPO	Sistema de Gestão de Projetos e Orçamentos
SRE Guanhões	Superintendência Regional de Ensino Guanhões
TC	Termo de Compromisso
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 A GESTÃO DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GUANHÃES</b>	<b>16</b>
<b>2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Gestão Democrática</b>	<b>24</b>
2.2.1 A Gestão Democrática nas escolas estaduais de Minas Gerais	26
2.2.2 Formação de Diretores	28
2.2.2.1 Atribuições do Gestor escolar em Minas Gerais	31
2.2.3 Processo de Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual	33
2.2.4 – Processo de Escolha de Diretores e Vice-diretores	35
<b>2.3 DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS</b>	<b>38</b>
<b>2.4 ESTRUTURA DA CAIXA ESCOLAR NA SRE E NAS ESCOLAS</b>	<b>41</b>
<b>2.5 A ESTRUTURA DA SRE DE GUANHÃES</b>	<b>44</b>
2.5.1 A Equipe de Analistas de Prestação de Contas – SRE e MGS	49
2.5.2 A Análise dos processos de Prestação de Contas	52
2.5.3 As Diligências	55
<b>3 CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SRE DE GUANHÃES</b>	<b>66</b>
3.1 OS ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS	66
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO COM OS DIRETORES DE ESCOLA	71
3.3.1 Análise dos dados coletados na aplicação da entrevista com as analistas de prestação de contas	95
<b>4 PROJETO DE INTERVENÇÃO</b>	<b>111</b>
4.1 AÇÃO 1 - IMPLEMENTAÇÃO DAS VISITAS TÉCNICAS	113
4.2 AÇÃO 2 - REESTRUTURAÇÃO DA CAPACITAÇÃO PARA OS GESTORES	115
4.3 AÇÃO 3 - VERIFICAÇÃO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS ANTES DO PROTOCOLO	118
4.4 AÇÃO 4 - O CONTROLE DAS DILIGÊNCIAS ENVIADAS PARA AS CAIXAS ESCOLARES	118
4.5 AÇÃO 5 - EMISSÃO DA DECLARAÇÃO DE APTIDÃO PARA O GESTOR	122
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>125</b>
REFERÊNCIAS	128
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DIRETORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE DE GUANHÃES	132
APÊNDICE B – ENTREVISTA COM AS ANALISTAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SRE DE GUANHÃES	137

## 1 INTRODUÇÃO

Ingressei no serviço público estadual, em 2006, como Analista Educacional (ANE), tendo atuado como Supervisora de Pessoal de 2008 até 2011. No período de 2011 até 2019, atuei como Diretora de Pessoal e, de agosto de 2019 até 18 de setembro de 2023, exerci as atividades do cargo de ANE no Setor de Prestação de Contas (demanda pessoal atendida após a saída do cargo em comissão), na Diretoria de Administração e Finanças, na subdivisão Operacional e Financeira (DIVOF) e tenho como responsabilidades: analisar, diligenciar e aprovar os processos de prestação de contas, bem como oferecer suporte aos diretores referentes à execução dos recursos, orientando sobre as normas estabelecidas, e, quando necessário, buscando soluções junto à Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE- MG).

A partir de 19 de setembro de 2023, após realizar uma qualificação oferecida pelo governo de Minas Gerais, o Programa de Gestão de Pessoas por Mérito e Competências - Transforma Minas<sup>1</sup>, fui selecionada para cargo de provimento em comissão destinado a responder pelas Superintendências Regionais de Ensino de Guanhães.

Conforme previsto no Transforma Minas, de maneira geral, o Superintendente Regional de Ensino atua no nível da macrogestão regional. Portanto, suas atribuições acompanham a rotina dos setores administrativos, dentro do ano civil, e das unidades escolares, considerando o ano letivo e o calendário escolar estabelecido pela SEE. Possuindo ainda, as atribuições: promoção, coordenação e implantação da política educacional do Estado nas SREs; planejamento, coordenação, acompanhamento e controle das atividades relativas à gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Como citado anteriormente, a saída da Diretoria de Pessoal para a Diretoria Financeira foi uma solicitação pessoal devido ao histórico profissional que possui em gestão e organização de processos, onde atuaria na eliminação do passivo de prestação de contas. Na função de Analista de Prestação de Contas pude verificar que um dos motivos que contribui para que o passivo não diminua é o quantitativo de diligências<sup>2</sup> emitidas para

---

<sup>1</sup> O processo seletivo desenvolvido pelo Governo de Minas Gerais para definir o ocupante do cargo de Superintendente. Onde culminou em um dossiê estruturado a partir das competências demonstradas, nas experiências profissionais e no perfil técnico/profissional.

<sup>2</sup> As diligências têm como objetivo solicitar junto à gestão da Caixa Escolar esclarecimentos quanto às inconsistências verificadas no processo de Prestação de Contas, tais como: documentos e extratos bancários não localizados no processo e de justificativas para situações diversas, bem como a solicitação de uma série de providências, inclusive a devolução de recursos, até que a Prestação de Contas esteja

escola. Fato esse que motivou a busca por dados que evidenciassem esse número de diligências (solicitações realizadas pela Superintendência sempre que nos processos de prestações de contas são identificadas falhas), os motivos, suas causas e consequências.

Este primeiro diagnóstico se traduziu na seguinte questão norteadora: Quais as causas do elevado número de emissão de diligências para as escolas da Regional pelo setor de prestação de contas? **O objetivo geral da pesquisa** é compreender as causas do elevado número de diligências com vistas a propor ações que reduzam esse número e o passivo decorrente. **Os objetivos específicos são:** descrever o setor de prestação de contas e os problemas relacionados ao elevado número de diligências; identificar e analisar as causas quanto ao elevado número de diligências e propor ações para reduzir o número de diligências e conseqüentemente o passivo de processos de prestação de contas.

Devido ao fato de não haver uma previsão legal no âmbito do Estado de Minas Gerais para se realizar a análise, aprovação e baixa das Prestações de Contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares, existe uma morosidade na conclusão de tais processos, o que ocasiona acúmulo de processos de prestação de contas. Nesta situação em que os processos ainda não foram analisados não há bloqueio<sup>3</sup> das Caixas Escolares (CE), as escolas continuam recebendo recursos financeiros.

O acúmulo de processos de prestação de contas, aliado ao número reduzido de analistas, torna impossível a análise desses processos em tempo hábil. Em alguns casos, um processo protocolado em 2013 só foi analisado em 2020. A falta de parâmetros claros de tempo ou prazos definidos dificulta a estimativa de uma média, impossibilitando afirmar com precisão quanto tempo tem sido despendido na análise e se esse período pode ser classificado como de médio ou longo prazo.

Apresentaremos, ainda, nossa questão de pesquisa focada em como é realizada a análise dos processos de prestação de contas, considerando o motivo do elevado número de emissão de diligências às escolas da Regional pelo setor de prestação de contas, descrevendo brevemente o contexto em que se insere a SRE, o Setor de Prestação de Contas, os objetivos da pesquisa, o referencial teórico e os recursos metodológicos.

Nesse contexto, é importante entender o que causa o número significativo de diligências. No Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães, dificilmente um processo

---

isenta de erros e apta a ser aprovada e baixada nos respectivos sistemas.

<sup>3</sup> O bloqueio da CE poderá ser efetuado quando a gestão escolar não protocolar o processo de prestação de contas no prazo estipulado no termo de compromisso e ainda, quanto ao não atendimento às diligências ou a não aprovação do processo de prestação de contas.

analisado não gera diligência. Dos 1854 processos de prestações de contas analisados no ano de 2022, todos os processos apresentam incoerências, o que acarreta a abertura de diligências (solicitações realizadas pela Superintendência sempre que nos processos de prestações de contas são identificadas falhas) para saná-las. A apuração desses dados foi realizada durante o levantamento de evidências sobre as diligências, tais como: problemas nos orçamentos, editais, habilitação de fornecedores e contrato, problemas com extratos bancários, notas fiscais, devoluções e formulários previstos nas legislações.

O presente estudo permitirá realizar reflexões relacionadas a Gestão do Conhecimento e o Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães. O acúmulo de processos de prestações de contas, sem análise e aprovação, vinculadas à Caixa Escolar, sob a responsabilidade da SRE Guanhães, são um grande gargalo para o seu setor financeiro, uma vez que constam nos arquivos do setor de prestação de contas, aproximadamente, dois mil processos sem aprovação.

Embora não possamos afirmar com certeza, é possível que a situação das diligências esteja relacionada à dificuldade enfrentada pelos gestores, no papel de Presidente da Caixa Escolar<sup>4</sup>, em executar a gestão financeira e prestar contas dos recursos recebidos. Essa responsabilidade pode contribuir para as falhas e atrasos na prestação de contas.

Entre os anos de 2010 até 2016 a SEE/MG autorizou a contratação de um Assistente Técnico de Educação Básica (ATB) — Auxiliar de Área Financeira (o edital de designação pedia curso de contabilidade ou técnico em contabilidade) que possuía a função de auxiliar o diretor na área contábil, mais especificamente na instrução dos processos de prestações de contas.

Atualmente, o papel de auxiliar o diretor da escola na montagem dos processos de prestação de contas é atribuído a um ATB, que além das atividades rotineiras da secretaria da escola auxilia o diretor na gestão financeira. Algumas escolas, por questões diversas, não possuem ATB para auxiliar no financeiro e nestes casos, quem assume a responsabilidade é o secretário da escola (cargo comissionado) e em outras escolas, o próprio diretor assume as atividades.

Porém, a SEE autorizou, desde 2021 a contratação de prestação de serviços

---

<sup>4</sup> Art. 8º da Resolução SEE 3670/2017 - É de responsabilidade do Presidente ou vice-presidente da Caixa Escolar, juntamente com seu tesoureiro e demais órgãos estatutários, a execução do projeto, o controle financeiro e a elaboração da prestação de contas dos recursos transferidos por intermédio de termos de compromisso pela SEEMG, observadas as normas estabelecidas nesta Resolução. (Redação dada pela Resolução SEE nº 4.144, de 19/06/19)



contábeis para as escolas estaduais. A contratação ocorreu por meio do processo licitatório ou dispensa para prestação de serviços contábeis de Pessoa Jurídica ou Profissional Autônomo para elaboração de: RAIS, DCTF, ECF Fiscal, E- Social, GFIPs, DIRF, regularização de situação fiscal para emissão de CND Federal, registros de atas, regulamentos e estatuto em Cartórios e regularização de CNPJ e demais serviços fiscais e contábeis que uma entidade para fins não econômicos necessitar para estar em dia com suas obrigações fiscais e tributárias.

Nas escolas da SRE de Guanhães, desde de 2021, são firmados contratos com os escritórios de contabilidade e isto tem contribuído para que a gestão das caixas escolares trabalhe com mais segurança, principalmente no que tange ao pagamento de impostos e demais serviços fiscais e contábeis.

Mesmo nas escolas que contam com um ATB para auxiliar o diretor nas prestações de contas, a responsabilidade pela Caixa Escolar recai sobre o presidente, que é o próprio diretor da escola. Isso significa que ele é o responsável por quaisquer problemas que possam surgir. O ATB ou o Secretário desempenham apenas um papel de apoio e não podem ser responsabilizados por falhas. Dessa forma, o gestor deve acompanhar de perto todo o processo, assim como faz na gestão pedagógica e na gestão de pessoa.

É possível que a situação descrita acima ou a instrução incorreta dos processos de prestação de contas constituam a causa do significativo volume de diligências. Por outro lado, existe também a realidade da SRE que conta com poucos servidores (o Setor de Prestação de Contas possui cinco servidores efetivos, e sete servidores terceirizados, contratados a partir de 2022) gerando acúmulo de trabalho e, em consequência, não consegue acompanhar, de forma adequada, as escolas.

Apesar da SRE de Guanhães ter disponibilizado reuniões periódicas (*online*) para auxiliar na execução financeira, ainda se verificam incoerências nas prestações de contas, o que resulta em diligências. Essas inconsistências, em sua maioria, são questões formais que decorrem da complexidade da gestão financeira escolar. É importante destacar que os gestores, cuja formação superior está voltada para licenciatura ou pedagogia, muitas vezes não possuem o conhecimento técnico necessário para a análise de documentos como notas fiscais ou recibos de pagamento a autônomos, conforme a legislação vigente. Tal situação aponta para a necessidade de uma capacitação técnica específica e continuada, em vez de atribuir exclusivamente a responsabilidade pelos equívocos aos gestores.

Essas incoerências presentes na gestão financeira escolar, podem prejudicar a execução dos recursos financeiros disponibilizados às escolas e geram as diligências.

As diligências têm como objetivo solicitar junto à gestão da Caixa Escolar esclarecimentos quanto às inconsistências verificadas no processo de Prestação de Contas, tais como: documentos e extratos bancários não localizados no processo e de justificativas para situações diversas, bem como a solicitação de uma série de providências, inclusive a devolução de recursos, até que a Prestação de Contas esteja isenta de erros e apta a ser aprovada e baixada nos respectivos sistemas.

Desse modo, é necessário realizar uma análise quantitativa e qualitativa da execução financeira, efetuada especificamente pelas escolas da SRE de Guanhães, no período de 2021 e 2022. O foco da pesquisa reside em identificar, através das diligências realizadas, os problemas recorrentes, as suas causas, bem como propor ações capazes de minimizar a ocorrência dessas inconsistências.

Tal análise deverá ter como fonte de informações e documentos, relatórios públicos, a fim de fornecer subsídios com relação às incoerências, suficientes para a realização da propositura final e os dados estão alocados no capítulo 2.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. No capítulo 1 fizemos uma breve introdução ao caso de gestão.

No capítulo 2 trataremos da gestão dos processos de prestação de contas na Superintendência Regional de Ensino de Guanhães, a Gestão do conhecimento, a descentralização de recursos, a estrutura da Caixa Escolar na SRE e nas escolas, a estrutura da SRE de Guanhães, a equipe de analistas de prestação de contas — SRE e MGS, a Análise dos processos de prestação de contas e por fim, as diligências. Uma vez que a pesquisa será desenvolvida no setor de prestação de contas, junto com os analistas e com a gestão do referido setor e posteriormente, onde serão analisados as diligências e o modo de analisar os processos de prestação de contas, bem como a forma que são capacitados os diretores das escolas.

No capítulo 3, apresentaremos as contribuições da Gestão do Conhecimento na execução das atividades no setor de prestação de contas, os aspectos teóricos, legais e práticos, os procedimentos metodológicos e a análise dos dados.

No capítulo 4, descreveremos o Projeto de Intervenção destinado a minimizar os problemas da execução financeira realizada nas caixas escolares de Guanhães. E por fim, as Considerações finais, quinto e último capítulo.

## **2 A GESTÃO DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GUANHÃES**

O capítulo 2 possui um caráter descritivo e, tem por objetivo descrever a gestão dos processos de prestação de contas na SRE de Guanhães, bem como apresentar o processo de execução financeira, de forma a construir subsídios sobre os fatos geradores de diligências realizadas, tendo sido o capítulo organizado em quatro seções.

Na primeira seção, será apresentada uma contextualização da Gestão do Conhecimento (GC). Ela contempla a transformação do conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo em conhecimento organizacional, tornando-o acessível e contribuindo para o desempenho dos servidores no alcance dos objetivos do Setor de Prestação de Contas.

Na segunda seção será abordada a descentralização de recursos. Como ocorre a transferência de autoridade e responsabilidade, da função pública, do governo Federal ou Estadual para as escolas e/ou municípios.

A terceira seção apresentará a estrutura da Caixa Escolar na SRE e nas escolas: breve histórico e a organização administrativa.

E na quarta seção será descrita a estrutura da SRE de Guanhães, a equipe de Analistas de Prestação de Contas (SRE e MGS) e a Análise dos processos de prestação de contas e as diligências. Parte muito importante da pesquisa uma vez que o foco central será desenvolvido no setor de prestação de contas, junto com os analistas e com a gestão do referido setor e posteriormente, incluiremos os diretores das escolas.

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

O objetivo desta seção é abordar os conceitos fundamentais sobre a GC, em especial a teoria de criação do conhecimento organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), além de outros autores tais como Louzada *et al.* (2012), Schlesinger (2008) e Barbosa (2008) que tratam do uso do conhecimento para atingir os objetivos da organização.

A GC, de acordo com Louzada *et al.* (2012), tem por objetivo gerenciar a captação, criação, disseminação e utilização do conhecimento, contribuindo para que a organização possa cumprir sua missão e alcançar os objetivos propostos. Ela utiliza diferentes métodos, ferramentas e técnicas para facilitar o compartilhamento e uso de informações no ambiente

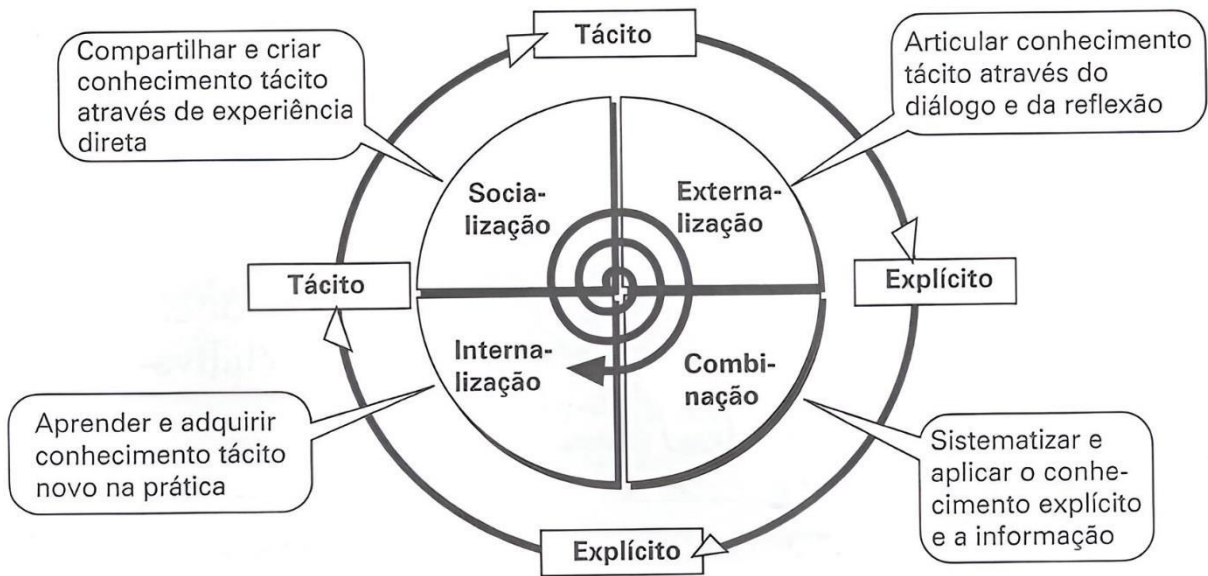
organizacional, possibilitando a criação de novos conhecimentos. Favorece o trabalho em equipe e a melhoria contínua dos processos organizacionais.

No final da década de 1990, surgiu a expressão *Gestão do Conhecimento* como um complemento à Gestão da Informação. O conhecimento, nesse contexto, representa o ponto de partida fundamental para o processo de inovação e é classificado em duas formas: conhecimento tácito e explícito. Na literatura científica, entende-se a GC como uma junção de processos que envolve criação, disseminação e a utilização do conhecimento lançando mão de diferentes métodos, a depender do contexto de aplicação, como o tipo de organização e suas características peculiares. Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem que “o conhecimento da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, enquanto o conhecimento da racionalidade tende a ser explícito, metafísico e objetivo”. Segundo eles:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 19).

O modelo SECI está no cerne do processo de criação do conhecimento. Ele descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados, levando em conta tanto a qualidade quanto a quantidade, e a transição do nível individual para o grupal e, subsequentemente, para o nível organizacional. Esse modelo envolve diversas combinações de conhecimento, conforme Nonaka e Takeuchi sintetizam na Figura 1.

Figura 1 – Modelo SECI de transformação das formas de conhecimento



Fonte: Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 24.

A partir da instituição do teletrabalho, a coordenação de trabalhos e o compartilhamento de informações, fez-se necessária a utilização de recursos de comunicação à distância em reuniões e outras atividades, como por exemplo, a videoconferência pelo *google meet* ou *zoom meetings*<sup>5</sup> e até mesmo o uso das chamadas de vídeo pelo *whatsapp*.

Segundo Barbosa (2008), a GC não possibilita uma interferência direta no conhecimento de um indivíduo, mas o planejamento e a criação de um contexto adequado para a criação, compartilhamento, disseminação e utilização de conhecimento.

Referindo-se contexto específico dos servidores públicos, Schlesinger (2008) afirma que são necessárias mudanças de postura:

O novo servidor deve estar comprometido com a administração pública e buscar sempre melhores resultados em seu trabalho. Para isso, é preciso um contínuo aperfeiçoamento”. Além disso, ele não pode estar “preso” à estrutura organizacional. Ao contrário, dispondo-se a participar de novas equipes dentro do ambiente de trabalho, ele terá não só a oportunidade de novos aprendizados, como também de compartilhar seu conhecimento. Em contrapartida, a administração pública precisa de uma política de incentivo ao estudo e de valorização de seus funcionários.

<sup>5</sup> É o serviço de videoconferências do Google, disponibilizado no navegador e no aplicativo para celulares. A plataforma exige apenas uma conta do Google para criar ou participar de chamadas, com a opção de usar áudio, vídeo e texto.

E para melhor atender o Setor de Prestação de Contas podemos implementar a GC no planejamento, análise, verificação e na tomada de decisões quanto à análise das diligências: o volume, a frequência delas, bem como o(s) motivo(s) do envio incorreto das prestações de contas.

Como o trabalho em equipe é fundamental para que os servidores possam compartilhar seu conhecimento tácito e ensinar àqueles que não detêm o mesmo conhecimento, registrando as informações repassadas, convertendo o conhecimento tácito em explícito, faz-se necessária uma mudança de comportamento dos servidores.

No caso do setor de prestação de contas, por exemplo, se o conhecimento tácito dos analistas mais experientes não for compartilhado com os servidores novatos do setor, o referido conhecimento pode se perder, gerando transtornos na execução das atividades. Por isto, é de suma importância o registro das informações objetivando proteger a memória institucional e ainda, a padronização dos processos.

Schlesinger (2008) define que a melhor ferramenta para criação, transferência e disseminação de conhecimentos ainda é a interação entre as pessoas. Entretanto, essa interação depende de fatores humanos e organizacionais que nem sempre lhe são favoráveis. Ainda conforme Schlesinger (2008),

O processo inicia com o estabelecimento de conexões; em seguida estabelece-se um protocolo de comunicação (língua comum), para então iniciar as conversações (normalmente em torno de um ponto de interesse comum) e para, finalmente, estabelecer-se a colaboração entre pessoas.

Havendo interesse da administração pública e do servidor que atua no Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães em aprender outro tipo de análise, ele pode solicitar capacitação aos demais colegas que já dominam a atividade. Ou, estudar sozinho a legislação e aplicá-la e, após a execução da análise, encaminhar para coordenação ou outro colega mais experiente verificar se foi executada da maneira correta.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) definem que, “[...] o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”. Deve-se considerar a experiência do servidor (conhecimento tácito), que pode ser transmitida a outros pela observação.

Quando um servidor verbaliza seu conhecimento, ele troca suas experiências de

forma que todos aprendam e se alinhem evitando, ainda, divergência entre os entendimentos e as informações repassadas às escolas.

Quando utilizamos o conhecimento como recurso estratégico, no contexto organizacional, as informações passam a fazer parte da construção e ser entendidas como insumos e para obter resultados positivos ao empregar essa ferramenta, é essencial realizar a coleta, análise, aplicação e gestão de todas as informações e dados, tanto os internos quanto os externos. E uma das formas que podemos utilizar no serviço público é a aplicação de questionários, entrevistas, com os envolvidos, sejam eles servidores das escolas, sejam eles servidores da SRE.

Segundo Davenport e Prusak (1998), as ferramentas de gestão do conhecimento têm a função de converter o conhecimento presente nas mentes das pessoas em documentos integrados aos processos organizacionais, tornando-os acessíveis a toda a organização. Segundo esses autores, os "dados" compõem um conjunto de fatos distintos e objetivos, relacionados a eventos, enquanto, em um contexto organizacional, são definidos utilitariamente como registros estruturados de transações (Davenport; Prusak, 1998, p. 2)

Dados sem um mínimo de sistematização são de pouca valia, como peças de um quebra-cabeça desconectadas, que precisam ser organizadas e interpretadas para adquirir significado e utilidade. Por isso, para as organizações, é importante obter dados, se utilizados como matérias-primas básicas para a criação de informações.

Embora os dados brutos possuam um valor intrínseco, é sua transformação em informações que realmente os torna úteis e relevantes para os usuários. A coleta de dados por meio de questionários, entrevistas e escuta ativa é fundamental, mas a eficácia desses métodos depende de termos as ferramentas e o conhecimento necessários para transformar esses dados em informações aplicáveis de maneira produtiva. Um exemplo prático é a implementação da base legal da área financeira nas escolas. Muitas vezes, as gestões escolares enfrentam desafios relacionados à organização e acompanhamento das informações enviadas por e-mail, resultando em perdas de dados importantes. Portanto, é essencial que haja um sistema de gestão de informações mais estruturado, além de capacitação e suporte para os gestores, permitindo que eles possam atuar de forma mais eficaz.

Diante da dificuldade causada pelo retrabalho – de reenviar várias vezes os e-mails –, sabendo que a SEE ou SRE de Guanhães não possui um sistema com potencial para realizar o gerenciamento das informações, criamos um banco de dados no *google drive* para

arquivamento das legislações, arquivos importantes, planilhas e outros dados que podem se transformar em informações e ser disponibilizadas por meio de documentos dentro do próprio sistema para consulta dos servidores tanto das escolas quanto da SRE.

De acordo com Macedo (2003), a implementação da gestão eletrônica de documentos traz consigo vantagens substanciais, incluindo o aprimoramento da qualidade e da produtividade do trabalho, juntamente com a redução de custos. Um dos benefícios que visualizamos decorre da facilidade proporcionada para manipular documentos, uma vez que os mesmos ficam disponíveis em meio digital facilitando a leitura e o envio para os membros da equipe, além, de criar novos documentos a partir dos já existentes e possibilitar o acesso simultâneo aos dados por um número ilimitado de usuários. Isso não apenas economiza tempo, mas também promove uma colaboração mais eficiente e dinâmica entre os membros da equipe. Esse sistema é eficaz no nosso cenário de trabalho, integrando pessoas, computadores e documentos. Para que seja plenamente aproveitado, é crucial que a informação disponibilizada seja discutida levando em conta suas aplicabilidades, usos e resultados dentro de contextos específicos.

A dificuldade reside em estabelecer uma *cultura* da informação na qual os servidores reconheçam e apreciem a importância de compartilhar e utilizar a informação para criar conhecimento, impulsionando assim a inovação na prestação dos serviços e nos processos. Porém, segundo Strauhs *et al.* (2012), há casos de organizações com um grande investimento em tecnologias da informação, mas sem investimento proporcional na formação dos usuários, aqueles que efetivamente geram valor com essas tecnologias.

No que se refere à ausência de investimento nos usuários, um ponto pouco discutido é o *déficit* de pessoal na SRE devido à ausência de concurso público e à rotatividade interna dos servidores. Após a posse e exercício, o novo servidor é encaminhado ao setor no qual irá desempenhar suas atividades. Muitas vezes, o edital do concurso informa somente o nível mínimo de escolaridade exigido para desenvolver determinada tarefa.

Por exemplo, para o cargo de Analista Educacional Administrador, no Edital de 2005 foi exigida habilitação no curso bacharel em Administração de Empresas, mas a descrição das atribuições esclareceu que o futuro servidor poderia exercer atividade profissional específica em nível superior de escolaridade nos setores pedagógico e administrativo no campo da educação, conforme Lei nº 15.293, de 05/08/2004 que institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. O servidor quando entra em exercício é encaminhado para o setor que possui vacância, porém leva-se em consideração a habilitação



e a experiência anterior do mesmo. Posteriormente, em 2011, foi realizado um novo concurso para suprir a vacância que ocorreu nas SREs e na SEE. Muitos servidores eram antigos de carreira e cumpriam requisitos para aposentar. Uma outra situação que ocorre que ocasiona a vacância é a movimentação de pessoal, quando o servidor presta concurso para determinada SRE e posteriormente solicita remoção para outro local.

A outra forma de vacância é por exoneração, a pedido ou pelo Governo. Alguns servidores ingressam no serviço público estadual, principalmente nas SREs, e saem antes mesmo de concluir o estágio probatório devido à baixa atratividade dos planos de carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica no que se refere aos índices de progressão e promoção, bem como pela ausência de valorização à qualificação profissional na estrutura do plano de carreira. Na SRE de Guanhães ocorreram situações de desistência do cargo efetivo para ingresso em outro órgão público (Banco do Brasil) e também para atuação em empresa privada.

Comparativamente, enquanto no âmbito federal o servidor que possui nível de escolaridade superior ao requerido passa a ser remunerado por ele imediatamente, no âmbito estadual o servidor só vai receber pelo maior nível de após cinco ou dez anos de carreira, por meio de promoção por escolaridade. Dependendo do grau de instrução são necessários cinco anos, após estágio probatório, para promoção por escolaridade adicional. Exemplo: o nível necessário para posse e exercício é bacharel – nível I da carreira de analista educacional, porém o servidor já possuía mestrado quando ingressou no órgão público estadual, para que o mesmo receba pelo mestrado é necessário subir para o nível II, cinco anos após estágio probatório, que é o de especialização e mais cinco anos para o nível III que é o de certificação e após mais cinco anos o servidor é posicionado no nível IV que é o do mestrado. Além do requisito tempo de serviço são necessários para cada mudança de nível que o servidor receba cinco avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias.

Toda e qualquer forma de vacância gera custos - como o(s) treinamento(s) dos que deixam um setor ou o serviço público. Costuma-se perder com isso, também, parte da memória organizacional, pois muitos desses servidores levam consigo os conhecimentos e a experiência prática desenvolvidos.

Nos anos de 2014 e 2017 não foram incluídas vagas para os cargos administrativos das SREs ou do órgão central nos editais da SEE. Havia vagas somente possuíam vagas para os cargos das escolas. Sendo assim, o último concurso antes do Edital de 2023 foi o de 2011.

Atualmente, as formas de ingresso na SRE podem se dar das seguintes formas: concurso público; cargo comissionado, função gratificada, estagiário e terceirizado

pela MGS. A falta de concursos públicos pode resultar em várias consequências negativas. Isso inclui déficit de pessoal, sobrecarga de trabalho para os servidores existentes, envelhecimento do quadro de funcionários, desmotivação e redução da eficiência nos serviços públicos. A terceirização pode precarizar as condições de trabalho e diminuir a qualidade dos serviços. A desigualdade de oportunidades aumenta, e práticas menos transparentes na distribuição e função gratificada ou cargos comissionados podem surgir, gerando desconfiança na administração pública.

Como o último concurso foi em 2011 e pelo último concurso, que é o de 2023 ainda houve posse e exercício, as vagas existentes na SRE estão sendo ocupadas por servidores de escola em função gratificada (FGD), por estagiários do curso de pedagogia (atuam somente na Diretoria educacional) e pelos terceirizados da MGS que atuam no Setor de Prestação de Contas somente para analisar o passivo dos processos do setor, muitas atividades estão sem a execução adequada, como as visitas técnicas nas escolas, o acompanhamento período na execução dos recursos financeiros, nas capacitações dos gestores e suas equipes.

A minha nomeação para o cargo de Superintendente Regional de Ensino, gerou uma vacância no setor de Prestação de Contas. Posteriormente a coordenadora do referido setor foi convidada para assumir a direção da DAFI, gerando outra vacância no mesmo setor. Ainda, uma das analistas, com requisitos para aposentar, solicitou mudança de setor. Com isso, o Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães ficou com desfalque de três servidores entre novembro de 2023 até a posse e posterior exercício dos servidores do concurso de 2023, prevista para junho de 2024. Para não prejudicar o andamento das atividades, uma servidora efetiva de escola assumiu a função gratificada do setor, outra atitude da atual gestão foi dividir as escolas de maneira que cada analista atendesse 24 ou 25 escolas.

Sendo assim, a rotatividade interna dos servidores é um agravante, que pode ocorrer por diversas razões e tem implicações importantes tanto para a administração pública quanto para os próprios servidores. Com a saída dos servidores do setor por solicitação ou por definição da chefia imediata, os servidores que permanecem enfrentam aumento da carga de trabalho, levando a estresse, redução da produtividade e possíveis problemas de saúde.

Assim, conforme enfatiza Schlesinger (2008), os procedimentos adotados para o planejamento no setor público devem dar maior ênfase ao aprendizado organizacional e ao aperfeiçoamento das capacidades de gerenciamento governamental. Nesse sentido, a GC e a gestão democrática – que será abordada na seção seguinte – podem aprimorar uma à outra.

## 2.2 Gestão Democrática

Alguns autores, como Passador (2013, pág. 484), consideram os termos *administração* e *gestão* como sinônimos, remetendo a um mesmo conceito, o de “utilização racional de recursos para a realização de determinados fins”.

Outros autores, como Ferreira (2006), conceituam gestão como administração, tomada de decisão, organização e direção. Trata-se da atividade de impulsionar uma organização a alcançar seus objetivos, cumprir sua função e desempenhar seu papel. Portanto, a gestão abrange todos os interesses de uma comunidade e os meios para alcançá-los, envolvendo a coordenação de recursos humanos, financeiros e materiais de forma eficiente e eficaz. Nesta dissertação, quando falarmos em *gestão*, estamos referindo a essa última abordagem mais abrangente e estratégica. Ferreira (2006) esclarece que a tomada de decisões de alto nível, o planejamento estratégico, a definição de metas e objetivos de longo prazo e a coordenação de recursos humanos e materiais para alcançar esses objetivos. A gestão envolve não apenas a administração cotidiana, mas também a visão de longo prazo e a definição de direção.

Outro conceito que devemos tratar é o de gestão democrática e participativa. Segundo Dourado (2001), a gestão democrática participativa envolve a criação de espaços e mecanismos que incentivem a colaboração e o diálogo entre gestores, professores, alunos, pais e a comunidade local. A prática dessa gestão está ligada ao desenvolvimento de uma cultura organizacional que reconhece e valoriza a diversidade de opiniões e saberes, buscando constantemente formas de garantir a transparência e a equidade no processo de governança.

Conforme Dallari (1984), a participação social é o meio pelo qual os indivíduos políticos se apropriam dos mecanismos decisórios que impactam, direta ou indiretamente, seus modos de vida, ser e existir no mundo. Quanto mais essas decisões forem compartilhadas por uma ampla e representativa gama de diferentes classes, mais eficazmente poderão beneficiar a maioria da população.

Conforme Rocha (2013), o processo de construção da democracia no Brasil teve início a partir da década de 1980. Além de ser consagrada pela Constituição Federal de 1988, a gestão democrática foi oficialmente regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 como um dos princípios fundamentais da educação brasileira. Essa legislação reforça a importância da participação da comunidade escolar na gestão das instituições de ensino, promovendo um ambiente mais inclusivo, transparente e participativo no âmbito educacional.

No contexto jurídico, o artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), nº 9.394/1996, estabelece os princípios de uma gestão democrática e participativa na educação brasileira:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, s.p.)

Esse artigo destaca a importância da participação dos profissionais da educação, dos pais, dos estudantes e da comunidade escolar em geral na gestão das instituições de ensino. O objetivo é promover a democratização do processo educacional, garantindo maior transparência e efetividade na administração das escolas.

Na perspectiva de Lück (2013), em seu texto "A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática", a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está profundamente relacionada ao compartilhamento de responsabilidades no processo decisório entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional. Isso implica que as escolas têm a capacidade de desenvolver soluções próprias para seus problemas internos, adaptando-as às suas necessidades e expectativas específicas, sempre fundamentadas nos princípios de autonomia e participação.

Essa abordagem enfatiza a importância de capacitar as escolas para que elas possam tomar decisões que reflitam as particularidades de suas comunidades, ao invés de adotar abordagens padronizadas impostas de cima para baixo. Ao promover a gestão democrática participativa, reconhece-se que cada escola possui suas próprias características, desafios e necessidades específicas, que não podem ser adequadamente atendidos por soluções uniformes. Isto significa oferecer-lhes a autonomia necessária para desenvolver e implementar políticas e práticas educacionais que melhor atendam às demandas de seus alunos, pais e demais membros da comunidade.

É crucial ressaltar que, de acordo com a perspectiva de Lück (2009), a gestão democrática é aquela que facilita a participação de todos os segmentos da comunidade escolar de forma articulada, garantindo que as propostas para a unidade de ensino estejam alinhadas com as reais necessidades sociais existentes. Nesse sentido, uma gestão democrática vai além da simples inclusão de diferentes atores nos processos decisórios. Ela envolve criar um ambiente onde a diversidade de perspectivas e experiências é valorizada e utilizada para

informar e moldar as políticas e práticas escolares.

O Colegiado Escolar, quando operando de forma eficiente, proporciona um espaço onde diferentes atores da comunidade escolar podem se envolver ativamente nas decisões e na gestão da escola. Isso promove uma cultura participativa e inclusiva, que leva em consideração as diversas perspectivas e necessidades da comunidade. Segundo Lück (2009),

Um órgão colegiado constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. (LUCK, 2009, p.74)

É importante ressaltar a necessidade de que o Colegiado Escolar atue na escola em todas as dimensões: pedagógica, administrativa-financeira, pessoal, exemplo: Projeto Político Pedagógico (PPP), Regimento Escolar, Calendário Escolar, Estatuto do Caixa Escolar e Normas de Prestações de Contas, dentre outras. Luck (2009, p. 75) esclarece que o Colegiado Escolar deveria atuar como “[...] auxiliar na tomada de decisão em todas as suas [da escola] áreas de atuação”. O colegiado escolar é um exemplo prático de gestão democrática participativa, permitindo que todos os segmentos da comunidade escolar contribuam de forma ativa e colaborativa para a melhoria da educação e do ambiente escolar.

Além disso, a atuação colaborativa dos membros do Colegiado é fundamental para o seu sucesso. É necessário cultivar um ambiente de respeito mútuo, diálogo aberto e tomada de decisões coletiva. Somente assim o Colegiado Escolar poderá verdadeiramente representar os interesses da comunidade escolar e promover uma Gestão Escolar Democrática eficaz. Para tanto, é fundamental compreender os princípios desse caráter democrático das escolas estaduais de Minas Gerais, os quais serão abordados no item a seguir.

### **2.2.1 A Gestão Democrática nas escolas estaduais de Minas Gerais**

Uma das formas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, promover a gestão competente e democrática nas escolas estaduais, assim como ampliar a participação da comunidade escolar nas unidades de ensino, é através do processo de escolha de diretores e vice-diretores, assunto que abordaremos na subseção 2.2.4 – Processo de escolha de diretores e vice-diretores.

Outra ação que pode fortalecer a gestão democrática em Minas Gerais é caracterizada nas Resoluções SEE Nº 4764/2022 e 4765/2022. Elas retratam a Assembleia Escolar e sua

estrutura, bem como o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar, inclusive das escolas indígenas em Minas Gerais.

Contudo, conforme observado por Ferretti, Araújo e Filho (2013), o simples estabelecimento do Colegiado escolar não garante a democracia. A sua composição, embora inclua representantes de todos os setores da escola, não é determinante para o caráter democrático do órgão. O que realmente importa é o método pelo qual as decisões são deliberadas e tomadas.

Um processo decisório bem-estruturado e participativo garante que as decisões reflitam as necessidades e expectativas da comunidade escolar, promovendo um ambiente educacional mais justo e eficiente. Com a utilização de uma combinação de reuniões regulares, comitês específicos, assembleias gerais, enquetes e *feedback* contínuo, o colegiado pode garantir que as decisões reflitam as necessidades e expectativas da comunidade escolar, promovendo um ambiente educacional mais justo, transparente e participativo.

As reuniões regulares do Colegiado têm como objetivo discutir questões cruciais, como o planejamento do calendário escolar, a organização de eventos e a alocação de recursos financeiros. Nessas reuniões, cada representante do Colegiado (direção, professores, alunos, pais e funcionários) apresenta suas demandas e sugestões. As decisões são tomadas após um debate aberto, seguido de votação. Além dessas reuniões, o Colegiado também promove assembleias gerais, realizadas duas vezes por ano, onde toda a comunidade escolar, incluindo pais e alunos, é convidada a participar. Nessas assembleias, são debatidos temas importantes, como a revisão do projeto político-pedagógico, criando um espaço para que todos possam expressar suas opiniões e votar em propostas de melhorias.

Entretanto, para além do processo democrático de seleção de dirigentes escolares e do funcionamento do Colegiado escolar, conforme mencionado por Dourado (2001), o reforço da participação dos estudantes, através do estabelecimento e fortalecimento de grêmios estudantis, também emerge como um importante mecanismo na construção da gestão democrática.

Desde 2015, visando promover a gestão democrática e participativa, com destaque para o protagonismo juvenil, a Secretaria de Educação de Estado de Minas Gerais (SEE) tem empreendido esforços para fortalecer essa abordagem. A rede estadual promoveu o exercício da democracia no ambiente escolar por meio da realização das eleições dos representantes de turma, ocorridas entre os dias 19 e 27 de março de 2024. No ano anterior, em 2023, um total de 47 mil estudantes foram eleitos em toda a rede, resultando na instituição de 2.400 conselhos de representantes de turma. Essa iniciativa demonstra o compromisso da rede estadual em envolver os estudantes no processo de tomada de decisões, promovendo a participação ativa e fortalecendo os princípios da gestão democrática nas escolas.

Em 2017, foi estabelecido o Conselho de Representantes de Turma na rede estadual de ensino, com o propósito de fomentar o protagonismo estudantil. Esta iniciativa visa estimular os estudantes a participarem ativamente da vida escolar de forma democrática, além de engajá-los na identificação e resolução de questões locais. A estruturação da organização estudantil proporciona um canal direto de comunicação com a gestão escolar, o que amplia a transparência e fortalece a gestão democrática. Isso possibilita que as preocupações e necessidades dos estudantes sejam identificadas e abordadas de maneira mais eficiente e eficaz, contribuindo para um ambiente escolar mais inclusivo e participativo.

É importante ressaltar que a gestão democrática depende de um processo de construção social, da disposição e do interesse de todos os membros da escola, independentemente de autorização do Estado. Nesse contexto, conforme Ferretti, Araújo e Filho (2013), promover a gestão democrática requer dedicar tempo, envolvimento e esforço conjunto dos participantes, resultando no fortalecimento do senso de coletivismo na escola. Essa abordagem destaca a importância de uma cultura escolar que valorize a participação ativa, o diálogo e a colaboração como elementos fundamentais para uma gestão efetivamente democrática.

Contudo, apesar de termos respaldo legal para promover a democratização das instituições escolares, a eleição de diretores e diretoras de escolas públicas, como mencionado, não é especificamente regulamentada em nível federal ou estadual. A nomeação para o cargo de diretor(a) é geralmente classificada como cargo comissionado, sujeito à livre nomeação e exoneração por meio de lei, ou seja, a nomeação para o cargo de diretor(a) depende da decisão do governador(a).

Especificamente, na SRE de Guanhães, no último processo de indicação de diretores escolares, em algumas escolas não houve “chapa” para eleição da comunidade escolar e nem candidato para escolha do colegiado escolar, ficando a cargo da Superintendente da SRE indicar servidor de escola estadual de município de sua circunscrição, que atenda aos critérios estabelecidos na Resolução SEE nº 4782/2022. O referido assunto será abordado na subseção 2.2.4 - Processo de escolha de diretores e vice-diretores.

### **2.2.2 Formação de Diretores**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), nº 9394/96, reitera e expande a premissa constitucional em seus artigos 3º, 14 e 15, que enfatizam os princípios da gestão democrática. Nesse sentido, é incumbida de envolver os profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico, fomentar a participação da comunidade em

conselhos e promover a progressiva autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas. Adicionalmente, delega aos sistemas de ensino a regulamentação do princípio da gestão democrática do ensino público.

É dentro desse arcabouço legal que o debate sobre os métodos de acesso ao cargo de direção escolar passa a assumir diversas interpretações em cada sistema educacional do país. Paro (1996) destaca que, em 1989, vários estados incluíram em suas Constituições a eleição como forma de provimento do cargo de diretor. No entanto, ele observa que, no início dos anos 1990, houve um retrocesso devido a ações diretas de inconstitucionalidade movidas por alguns governos contra as eleições de diretores.

Com as mudanças nas políticas educacionais após a promulgação da Constituição de 1988 e, especialmente, com a implementação da LDB, o papel do diretor escolar emergiu como um tema central nas conversas sobre educação. À medida que as escolas enfrentam pressões crescentes para garantir a qualidade do ensino, a importância do gestor no ambiente escolar se torna cada vez mais evidente. O diretor já não é mais apenas um intermediário entre o Estado e a comunidade escolar; ele se torna o principal responsável pelos resultados alcançados pela escola que lidera (LÜCK, 2009).

Lück (2009), sintetiza o trabalho atual do diretor escolar em dez eixos principais:

- (I) Fundamentação e princípios da educação e gestão escolar;
- (II) Planejamento e organização do trabalho escolar;
- (III) Monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais;
- (IV) Gestão de resultados educacionais;
- (V) Gestão democrática e participativa;
- (VI) Gestão de pessoas;
- (VII) Gestão pedagógica;
- (VIII) Gestão administrativa;
- (IX) Gestão do clima e cultura escolar;
- (X) Gestão do cotidiano escolar.

Devido à sua formação como Professores de Educação Básica (PEB) e Especialistas em Educação Básica (EEB), os diretores podem não possuir as habilidades necessárias para lidar com os processos administrativo-financeiros envolvidos na gestão de uma Caixa Escolar. Dado que esses profissionais estão predominantemente envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, é possível que não possuam, em sua formação acadêmica inicial, as competências exigidas para gerir a área financeira de uma escola. Isso não deve, em hipótese alguma, ser um impedimento para que alguém assuma a gestão. A formação continuada pode ser implementada para corrigir eventuais lacunas de conhecimento.



Araújo (2017) destaca um desafio crucial relacionado aos processos de formação dos gestores das escolas estaduais em Minas Gerais no início de sua gestão. Ele salienta a necessidade premente de reavaliar a formação dos diretores que ingressam na gestão escolar, apontando que muitas vezes os Diretores Escolares, ao assumirem seus cargos, não estão plenamente preparados com as competências necessárias para desempenhar eficazmente suas responsabilidades.

Além disso, Araújo (2017) examina as responsabilidades inerentes ao cargo de Diretor Escolar, fornecendo uma análise das principais legislações que regem esse cargo na rede estadual de ensino de Minas Gerais até 2016. Ele também destaca as lacunas na formação inicial dos Diretores Escolares, os quais, em sua maioria, são provenientes do corpo docente e muitas vezes não estão devidamente preparados com as habilidades técnicas exigidas para o desempenho efetivo da função de direção escolar.

Diante dessa fragilidade, o autor argumenta que ela deve ser superada por meio da formação oferecida pelo órgão central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) em colaboração com as Superintendências Regionais de Ensino (SRE's). O que não deve ser impedimento para que assuma a gestão. A formação continuada pode ser realizada a fim de que tal defasagem seja suprimida.

No estudo de Dutra (2015), são explorados os desafios enfrentados pelos Gestores Escolares na gestão financeira em duas escolas da SRE Nova Era. A abordagem adotada revela uma sensibilidade particular em relação às múltiplas responsabilidades dos Diretores Escolares. Apesar de ocupar um cargo técnico como Supervisora da Divisão das Operações Financeiras (DIVOF), a autora concentra-se nas dificuldades enfrentadas pelos Gestores de Escola, destacando suas limitações no que diz respeito à falta de conhecimento sobre a execução dos recursos financeiros repassados às Caixas Escolares. Essa perspectiva apresenta um cuidado especial aos obstáculos enfrentados pelos Gestores Escolares no contexto da gestão financeira, ressaltando a importância de fornecer apoio e capacitação adequados para lidar com tais desafios.

Além disso, Dutra (2015) sinaliza que o tempo necessário para se dedicar à gestão financeira da Caixa Escolar entra em conflito com o tempo exigido do Diretor de Escola para atender às outras demandas da unidade de ensino. Essa constatação ressalta a sobrecarga de responsabilidades enfrentadas pelos Diretores Escolares e a necessidade de encontrar um equilíbrio entre as diversas exigências de seu papel na gestão escolar.

Araújo (2017) também explora algumas das políticas públicas destinadas a promover a formação dos Diretores Escolares, destacando o problema do acúmulo de funções que muitas vezes recai sobre eles. Portanto, seu texto abre espaço para uma análise mais profunda das demandas das escolas e das múltiplas funções atribuídas ao Gestor Escolar

Contudo, um estudo intitulado "Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares" (2011), realizado pela Fundação Victor Civita e coordenado por Heloísa Lück, procurou descrever as práticas adotadas pelos sistemas de ensino estaduais e municipais nas capitais do país em relação ao processo de seleção e capacitação de diretores escolares. Este estudo revelou um aumento na utilização da modalidade de eleições, que foi adotada por 16 das secretarias estaduais pesquisadas.

Além disso, é interessante notar que metade dessas secretarias combina mais de uma modalidade de seleção. Entre as formas de seleção de gestores identificadas, o estudo destaca seis: indicação, eleição pela comunidade escolar, concurso público, realização de provas de conhecimento, entrevista e exame de credenciamento ou certificação.

Dentre os 26 estados e o Distrito Federal, São Paulo se destaca por adotar exclusivamente o concurso público como meio de seleção de diretores escolares. Segundo Lara Simielli (2023), pesquisadora da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e uma das autoras do relatório, embora o concurso público represente uma abordagem técnica para a seleção de gestores escolares, o ideal seria um processo híbrido que combinasse concursos com outras formas de acesso já existentes, como certificação, entrevista ou apresentação de um plano de gestão. Ela destaca que, embora os concursos enfatizem critérios técnicos para o acesso e permanência no cargo, existem desafios inerentes ao processo, como a falta de ênfase em aspectos práticos e a dificuldade de retorno ao cargo original, no caso de o profissional não se adaptar ou não ter o perfil adequado.

### **2.2.2.1 Atribuições do Gestor escolar em Minas Gerais**

Nesta subseção, abordaremos as diversas responsabilidades de um gestor escolar em Minas Gerais, conforme especificado no termo de compromisso constante no Anexo II da Resolução SEE N° 4.782 de 2022, firmado durante sua posse no cargo em 02 de janeiro de 2023.

No termo de compromisso, são evidenciados os IX incisos de atribuições que o gestor escolar compromete a cumprir nos domínios pedagógico, administrativo e financeiro. Os incisos destacam a multiplicidade de atividades e a complexidade do ambiente escolar.

Exige-se que o diretor escolar seja um profissional capacitado para lidar com uma variedade de situações que serão apresentadas a seguir. Nos termos de compromisso, o gestor reconhece que o descumprimento dos deveres especificados, bem como de toda e qualquer norma inerente à correta administração da unidade escolar a ser por ele gerida, enseja a aplicação de sanções administrativas.

Entre as diversas responsabilidades mencionadas, destacaremos aqueles referentes à gestão administrativa e financeira que constam no inciso IX, a saber:

- a. Prestar contas das ações realizadas durante o período em que exercer a direção da escola e a presidência da Caixa Escolar, observando as legislações e normas que regulamentam a execução administrativa e financeira da escola;
- b. Assegurar a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar, responsabilizando-me por todos os atos praticados na gestão da escola;
- c. Manter regular a situação fiscal da Caixa Escolar nas receitas federal, estadual e municipal;
- d. Fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela SEE/MG, em meios físicos e nos sistemas, observando os prazos estabelecidos; e realizar o preenchimento das informações obrigatórias das fichas cadastrais de todos os estudantes da unidade escolar no SIMADE, atualizando constantemente o endereço residencial e a necessidade de provimento de transporte escolar para cada estudante, sinalizando o modal utilizado;
- f. Assegurar o consumo eficiente dos recursos de energia elétrica, água, telefonia e demais insumos utilizados na unidade escolar;
- g. Garantir a boa gestão da alimentação escolar, no que diz respeito à aquisição, à conservação de gêneros alimentícios e à aplicação das orientações da SEE/MG, com vistas à qualidade da alimentação oferecida aos estudantes;
- h. Zelar pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar, prezando pela conservação e recuperação;
- i. Comunicar tempestivamente à Superintendência Regional de Ensino (SRE) a necessidade de intervenção na rede física da escola e realizar, quando autorizado pela SRE, serviços de manutenção da infraestrutura, para garantir boas condições dos espaços escolares;
- j. Manter e preservar o patrimônio arquivístico, conforme legislação vigente, e elaborar o inventário do arquivo da escola, anualmente, conforme diretrizes e orientações do Setor de Arquivo da SEE/MG;
- k. Realizar, anualmente, em duas etapas, conforme orientações da SEE/MG, o inventário dos bens móveis constantes nas dependências da escola e, em caso de divergência, adotar as medidas cabíveis;
- l. Realizar a entrega das prestações de contas dos termos de compromissos firmados com a caixa escolar, para transferência de recursos financeiros e eventuais diligências, dentro do prazo estabelecido no instrumento jurídico ou determinado pela SRE. (Resolução SEE N° 4.782 de 2022)

Estas são apenas algumas das responsabilidades de gestão administrativa e financeira que colocam uma demanda significativa sobre os gestores escolares. Requerendo uma combinação única de habilidades de liderança, perspicácia estratégica e competência financeira,

os gestores escolares enfrentam o desafio constante de equilibrar as necessidades operacionais da escola com a gestão dos recursos financeiros disponíveis.

A seguir trataremos de como ocorre o processo de certificação de diretor de escola.

### **2.2.3 Processo de Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual**

Em 2006, foi adotado no estado de Minas Gerais um processo misto de provimento para o cargo de diretor escolar, tendo a certificação ocupacional como pré-requisito para a habilitação do profissional, com o intuito de verificar se o interessado possui as competências necessárias para assumir determinado cargo/função e se atende aos quesitos técnicos, com suas respectivas responsabilidades e atividades.

Conforme estabelecido no EDITAL SEE Nº 05 de 2022, a Certificação Ocupacional busca, por meio de prova objetiva, avaliar os conhecimentos pedagógicos e técnicos e as competências necessárias ao satisfatório desempenho do cargo de provimento em comissão de Diretor de Escola Estadual.

A participação no processo de escolha de Diretor foi condicionada à obtenção da Certificação, e a seleção realizada mediante consulta à comunidade escolar, conforme critérios estipulados nas Resoluções SEE nº 4782/2022 e nº 4783/2022 que normatizam, respectivamente, a realização do processo de escolha de diretores e vice-diretores nas escolas estaduais regulares e quilombolas de Minas Gerais.

A primeira aplicação desse processo misto foi realizada por meio do Edital nº 01/06, com prazo de validade de quatro anos, por destinado a servidores da carreira de Professor de Educação Básica e de Especialistas de Educação Básica que tivessem participado e concluído o curso “Progestão” (Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares) e que estivessem lotados em escolas que participassem do projeto Escola Viva, Comunidade Ativa e do projeto Escolas-Referência da SEE-MG. O edital determinou que a prova teria como base os conteúdos disponibilizados pela SEE-MG por meio de um guia de estudos que constava no referido Edital 01/06.

Em 2007 outro edital foi publicado pela SEE-MG, ampliando o número de participantes do processo, abrindo a possibilidade para professor ou especialista em educação básica concursados ou detentores de função pública estável ou designado exercer o cargo de diretor de escola estadual. Ele tinha o prazo de validade de 5 anos.

Com a edição da Lei Delegada 174 de 2007, as certificações ocupacionais passaram a constar como uma das possíveis etapas para a nomeação em cargos de provimento em comissão,

conforme artigo 17 da referida legislação:

Art. 17 – Poderá ser exigida Certificação Ocupacional para o exercício de cargos de provimento em comissão, com o objetivo de avaliar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o satisfatório desempenho desses cargos.

§ 1º – A Certificação Ocupacional será realizada sob a coordenação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

§ 2º – A Certificação Ocupacional tem prazo de validade de dois anos, prorrogável por até dois anos.

§ 3º – A certificação de que trata este artigo não confere ao interessado direito à nomeação ou direito de precedência de nomeação em face de outro interessado que tenha sido certificado no mesmo ou em outro processo (MINAS GERAIS, 2007).

Nos anos seguinte, o decreto 44.871 regulamentou a legislação definindo objetivos da certificação e regras tais como a necessidade de publicação de edital no Diário Oficial do Estado, a criação de comissões para o acompanhamento do processo, bem como a contratação de entidade certificadora externa para garantir a lisura do processo (Minas Gerais, 2008).

Em 2010, a SEE-MG realizou a terceira edição da certificação, com validade de quatro anos. Para participarem, os candidatos deveriam ocupar cargos efetivos (designados não poderiam participar) nas carreiras de professor ou de especialista educacional, além de possuir formação em Pedagogia, Licenciaturas ou Graduação com formação pedagógica para docência. Naquele ano, o edital introduziu uma nova exigência: os candidatos deveriam ter obtido no mínimo 70 pontos no último processo de avaliação de desempenho ao qual foram submetidos, que é o mínimo que se espera de um servidor considerando o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado.

Na quarta edição da certificação, realizada em 2013, uma novidade foi introduzida, consistindo em uma nova etapa no processo. A primeira etapa era composta por uma prova objetiva, enquanto a segunda envolvia uma avaliação de títulos.

Na quinta edição da certificação, realizada em 2014, o edital estipulou que somente os servidores efetivos com cargos de Professor de Educação Básica e Especialista em Educação Básica estavam autorizados a participar do processo.

Em 2018 foi realizada somente a certificação ocupacional, não havendo novo processo de escolha para os diretores escolares.

Em junho de 2022 a SEE efetuou a última versão, com validade de 04 (quatro) anos, sendo assim ainda está vigente, do processo certificação ocupacional, uma vez que desde o ano de 2014 a SEE-MG não efetuava novo processo para os diretores escolares.

Para participar do processo de Certificação Ocupacional de 2022, o candidato deveria atender, cumulativamente, às seguintes exigências:

- a) Ser Professor de Educação Básica ou Especialista em Educação Básica, detentor de cargo efetivo ou de função pública estável ou convocado para o exercício de função, na rede estadual de ensino de Minas Gerais;
- b) Possuir curso de licenciatura plena em Pedagogia ou licenciatura plena ou bacharelado/tecnólogo acrescido de Formação Pedagógica de Docentes. (Edital 05/2022)

Conforme o Edital 05/2022, o processo de Certificação Ocupacional visa credenciar junto à SEE/MG profissionais certificados, e formar um banco de potenciais candidatos ao cargo de provimento em comissão de Diretor de Escola Estadual.

Essa abordagem visa identificar profissionais qualificados e capacitados para assumir funções de liderança em escolas estaduais, fortalecendo assim o quadro de gestores educacionais. Ao certificar esses profissionais, a SEE/MG cria um cadastro de profissionais aptos para serem nomeados em cargos de provimento em comissão de Diretor de Escola Estadual quando necessário.

Essa estratégia pode oferecer várias vantagens, como a agilidade na seleção de diretores, a promoção da qualidade da liderança escolar e a garantia de uma gestão eficiente e competente das escolas estaduais de Minas Gerais. Além disso, ao credenciar profissionais por meio de um processo de certificação ocupacional, a SEE/MG pode garantir que esses candidatos atendam aos critérios específicos de qualificação e experiência necessários para o cargo.

Agora, como já sabemos como ocorre o processo de certificação de diretores, vamos tratar de como ocorre o processo de escolha.

#### **2.2.4 Processo de Escolha de Diretores e Vice-diretores**

As Resoluções SEE nº 4782/2022 e nº 4783/2022 normatizam, respectivamente, a realização do processo de escolha de diretores e vice-diretores nas escolas estaduais regulares e quilombolas de Minas Gerais.

Conforme previsto nas resoluções acima, o cargo de provimento em comissão de diretor, com carga horária de 40 (quarenta) horas semanais, deve ser exercido em regime de dedicação exclusiva por Professor de Educação Básica ou Especialista em Educação Básica, ocupante de cargo efetivo ou de função pública estável ou convocado para o exercício de funções de

magistério da SEE/MG, vedado ao seu ocupante exercer outro cargo na Administração Pública, direta ou indireta, em qualquer ente da Federação.

A nomeação de servidor para exercer o cargo de provimento em comissão de diretor de escola é legitimada por ato do titular da Secretaria de Estado de Educação - SEE/MG e formalizada por meio de publicação no Diário Oficial dos Poderes do Estado de Minas Gerais.

O processo consiste em os servidores interessados em participar do processo de escolha de diretor e vice-diretor deverão constituir, preferencialmente, chapa completa, composta por um candidato ao cargo de provimento em comissão de diretor, obrigatoriamente, e, por um ou mais candidatos à função gratificada de vice-diretor, conforme quantitativo definido em Resolução que estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais.

A chapa inscrita apresenta, no ato de inscrição, um Plano de Gestão que contemple as dimensões pedagógica, de pessoal, administrativa e financeira, na perspectiva democrática, participativa e transparente, voltada para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes da respectiva unidade escolar, observada a legislação vigente.

O artigo 9º da Resolução SEE nº 4782/2022 esclarece que nas escolas onde não houver chapa inscrita para concorrer ao processo, deverão ser observadas as orientações a seguir, pela ordem:

- I - O Colegiado Escolar indicará servidor da própria escola que atenda aos critérios do artigo 8º;
- II - O Colegiado Escolar indicará servidor da própria escola que atenda aos critérios do artigo 8º, à exceção do tempo de exercício previsto no inciso II;
- III - Na impossibilidade de indicação de servidor da própria escola, o Colegiado Escolar indicará servidor de outra escola estadual, do mesmo município e SRE, que atenda aos critérios do artigo 8º, à exceção do inciso II;
- IV - Na falta de servidor nos termos dos incisos I, II e III deste artigo, caberá ao Superintendente da SRE indicar servidor de escola estadual de município de sua circunscrição, que atenda aos critérios do artigo 8º, à exceção do inciso II, podendo ser flexibilizado, no caso de diretor, possuir Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual vigente. (Resolução SEE nº 4782/2022)

A escolha da chapa, dentre as inscritas, é realizada nas escolas estaduais, por votação da comunidade escolar, podendo participar do processo de escolha:

- I - Profissionais em exercício na escola: a) servidores ocupantes de cargo efetivo, de quaisquer das carreiras dos Profissionais de Educação Básica ou de função pública estável ou convocado/contratado para o exercício de função pública.

II – Comunidade atendida pela escola: a) estudante com idade igual ou superior a 14 (quatorze) anos; b) estudante com idade inferior a 14 (quatorze) anos matriculado no ensino médio ou na educação profissional; c) pais ou responsáveis por estudante menor de 14 (quatorze) anos matriculado no ensino fundamental ou por estudante com idade igual ou superior a 14 (quatorze) anos impossibilitado de votar.

Em cada escola é considerada escolhida, pela comunidade escolar, a chapa que obtiver o maior número de votos válidos. Sendo que nas escolas onde houver apenas uma chapa inscrita, esta chapa será escolhida se obtiver mais de 50% (cinquenta por cento) dos votos válidos. E nas escolas onde o número de votos for insuficiente para aprovar a chapa única, será aplicado o disposto no artigo 9º da referida Resolução.

Após a escolha pela comunidade escolar, aguardasse a nomeação e consequente exercício nas novas funções. Os gestores que foram indicados no último Processo de Escolha de Diretor Escolar, que ocorreu em 01 dezembro de 2022 com posse/exercício em janeiro de 2023 tiveram em setembro de 2023 a promoção de formação inicial para os gestores, a partir do Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares (PDGE).

O referido programa está disponível somente para os ocupantes do cargo em comissão de diretor de escola estadual, e é uma iniciativa formativa da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, realizada em parceria com a Fundação João Pinheiro e o Instituto Unibanco.

O PDGE tem o objetivo de subsidiar e apoiar no desenvolvimento da gestão democrática, em suas múltiplas dimensões: Pedagógica, Gestão de Pessoas, Administrativa-financeira, bem como, capacitar para o monitoramento e execução dos processos escolares. conectando teoria e prática, focando no dia a dia das escolas e na busca por uma educação de qualidade.

O referido programa de desenvolvimento já estava previsto, uma vez que consta no inciso VI, do Anexo II, da Resolução SEE nº 4782/2022.

Para um próximo processo de escolha de diretor deve-se ter a preocupação de promover a formação inicial após o mês em que ocorrer a posse desses gestores. Uma vez que temos um grande lapso temporal entre a nomeação para o cargo em janeiro de 2023 e a formação em setembro do mesmo ano.

O ideal seria que a nomeação ocorresse no início de dezembro e a formação inicial pudesse ser promovida durante o mês de janeiro, quando estamos no período das férias escolares. Uma vez que o gestor precisa tomar uma série de medidas administrativas e burocráticas para assumir a Presidência da Caixa Escolar, as quais demandam tempo para a sua efetivação.



A seguir demonstraremos a descentralização de recursos, sua a distribuição e a transferência dos mesmos, fase importante para entendermos a gestão financeira da escola, mostrando os caminhos que os recursos percorrem até chegar ao seu destino final: a instituição escolar.

## 2.3 DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS

Nesta seção trataremos da descentralização de recursos, a distribuição e a transferência de recursos do governo federal para os governos estaduais e municipais, ou do governo estadual para municipal.

A partir dos anos de 1990, com a descentralização e autonomia nas políticas públicas, ocorreram efeitos diretos na gestão escolar. Para contextualizar esse período, de acordo com Lopes (2007, p. 19), a saber:

Os pilares de sustentação e organização da reforma educacional empreendida pelo governo nacional brasileiro durante os anos 1990 foram: o financiamento, com opção pelo FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do magistério, conforme lei 9424 de 24/12/96; a avaliação educacional, com uma série de iniciativas em larga escala organizadas em três esferas do sistema do ensino municipal, estadual e federal; e a descentralização administrativa e política prevista na LDB 9394/96, com a opção de municipalização e outros desdobramentos que chegaram à escola sob o título de “autonomia escolar.

Os recursos estaduais e federais podem ser aplicados de forma centralizada e descentralizada. Quando utilizado de forma centralizada, a aplicação é realizada pela Secretaria de Estado de Educação ou pela Secretaria Municipal de Educação: alimentação escolar, manutenção, custeio e conservação de Unidades Escolares, Conectividade, Manutenção Predial, Vigilância Eletrônica, programas educacionais, dentre outros.

Já a aplicação descentralizada, são depositados em contas diferenciadas abertas pelo próprio FNDE no Banco do Brasil e se referem a gastos efetuados pela escola, uma vez que os recursos são repassados às CE. Exemplo: PNAE, PDDE e suas ações agregadas. E, todos os recursos descentralizados, os federais e os estaduais são gerenciados pelo gestor, cabendo ao mesmo um controle das suas despesas e receitas.

A Secretaria Estadual de Educação — SEE recebe esses recursos da União e os transfere para as unidades executoras, que são denominadas Caixas Escolares e estão vinculadas às unidades estaduais de ensino, sendo que há orientação própria para a execução e prestação de contas desses recursos e também, a Caixa Escolar tem um regulamento próprio

de licitação, análogo à Lei Federal 8.666/93.

Conforme previsto no artigo 1º da Resolução SEE 3670/2017, a transferência de recursos da SEE-MG para as caixas escolares, objetiva a manutenção e conservação das unidades escolares e a realização de projetos e atividades educacionais. Para que isto aconteça é elaborado um plano de trabalho e assinado um termo de compromisso entre Governo Estadual e o presidente da Caixa Escolar.

Para que os recursos financeiros cheguem regularmente até as escolas públicas e produzam os efeitos a que se destinam, primeiramente eles devem constar instrumentos orçamentários previstos na Constituição Federal e também na Estadual.

Segundo Arretche (1996), descentralização significa “deslocar [...] recursos do “centro” e colocá-los em outras entidades específicas (os entes descentralizados)” (Arretche, 1996, s/p). De acordo com Taveira (2011), trata-se da descentralização administrativa, onde

As atribuições dos entes descentralizados administrativamente não decorrem da Constituição, mas de decisões administrativas tomadas pelo ente estatal, que outorga a atividade a ser desenvolvida a outra pessoa jurídica, normalmente, por meio de lei. (Taveira, 2011, p. 3)

Em Minas Gerais, a descentralização da gestão financeira da escola, consolidada pela transferência de recursos públicos para as Caixas Escolares, está regulamentada pelo Decreto Estadual nº 45.085/2009 e atualmente Resolução SEE nº 3670/2017. Os referidos dispositivos legais fixam e descrevem procedimentos concernentes ao recebimento, a utilização e a posterior prestação de contas dos recursos públicos repassados às Unidades Escolares.

Conforme previsto no artigo 1º da Resolução 36708/2017, a transferência de recursos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) para as caixas escolares, associações civis com personalidade jurídica de direito privado vinculado às respectivas unidades estaduais de ensino, objetivando a manutenção e conservação da unidade e a realização de projetos e atividades educacionais, será efetivada mediante a elaboração de plano de trabalho e celebração de termo de compromisso, observadas as disposições do Decreto Estadual nº 45.085/09 e a legislação em vigor.

Conforme Carvalho (2013) e Netto (2013), o processo de descentralização financeira culmina transferindo a responsabilidade do Estado para a Escola Pública. Tais pressupostos fazem parte do processo de descentralização e execução de recursos públicos para as Caixas Escolares vinculadas às Escolas Estaduais.

No âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, compete à Diretoria

de Planejamento e Orçamento, subordinada a Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional, coordenar a elaboração da proposta orçamentária da referida pasta para o exercício seguinte, conforme se depreende do Artigo 51 do Decreto Estadual nº 45.849/2011. Desta forma, deverá a sobredita Diretoria prever, alicerçada nas informações inseridas no Sistema de Gestão de Projetos e Orçamentos (SGPO) pelos responsáveis dos diversos Órgãos e Setores da Secretaria de Educação, todas as despesas necessárias para assegurar a oferta da educação aos alunos das Escolas Estaduais de Minas Gerais.

Sendo que a referida Diretoria deve elaborar a programação da liberação orçamentária da despesa e acompanhar e controlar a sua execução, juntamente com a da receita. Ou seja, é responsabilidade da Diretoria de Planejamento e Orçamento liberar, conforme programação efetuada no sistema informatizado e diante da efetivação das correspondentes receitas, as cotas orçamentárias para a realização das despesas fixadas na proposta orçamentária.

À medida que as cotas orçamentárias são liberadas, geram-se Planos de Trabalho, que segundo a Resolução SEE nº 3670/2017, é um instrumento que descreve o projeto ou atividade contemplada, identificando as respectivas metas e etapas a serem alcançadas e o plano de aplicação dos recursos financeiros, detalhando ainda o cronograma de desembolso dos recursos e fixando a previsão de início e fim da execução do objeto, assim como as obrigações de cada um.

Após divulgando seu extrato no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, cabe ao Presidente da Caixa Escolar conferir no mencionado Sistema de Transferência de Recursos, os dados do Termo de Compromisso, cadastrando uma conta corrente a ser vinculada ao referido instrumento jurídico é utilizada para a movimentação financeira decorrente da execução do recurso, assinando digitalmente por fim, o citado instrumento.

Concluídas as etapas descritas acima, caberá à Divisão Operacional e Financeira da Regional realizar o empenho, a liquidação e o registro da Ordem de Pagamento no Sistema Integrado de Administração Financeira, informando à Caixa Escolar na sequência, por meio de mensagem eletrônica, a realização do referido pagamento.

Para que esses estágios da despesa sejam processados normalmente, a Unidade Executora não poderá estar bloqueada no SIAFI e nem inapta no Sistema de Controle e Acompanhamento de Documentação de Caixas Escolares.

Completa-se assim o primeiro ciclo da descentralização financeira de recursos públicos para as Caixas Escolares. Tais entidades podem então iniciar os procedimentos

relativos à execução dos recursos.

Ao descentralizar recursos pela União e pelos Estados diretamente para as escolas, gerou um ganho na autonomia administrativa, porém a autonomia pode ter gerado sobrecarga de trabalho aos gestores escolares.

O que pode ser verificado é que a autonomia das Caixas Escolares é inexistente, conforme demonstrado pelo controle exercido pela SEE/MG sobre todas as suas ações. A Resolução 3.670/2017 e regulamentos anteriores ilustram isso ao impor restrições severas ao uso dos Recursos Diretamente Arrecadados (RDA), que provêm de eventos beneficentes realizados pelas Caixas Escolares e diversas doações. Além disso, essas normas estabelecem um modelo obrigatório para o Estatuto Social, designando o Diretor da Escola e seu Vice como Presidente e Tesoureiro, respectivamente, o que restringe significativamente a participação livre da comunidade

A descentralização gerou uma maior responsabilização para o gestor escolar, principalmente no que tange a prestação de contas dos recursos, que é obrigatória e deve ser feita de acordo com as legislações vigentes, garantindo a transparência da gestão pública.

Nesta direção, é fundamental entender como é a estrutura da Caixa Escolar.

## **2. 4 ESTRUTURA DA CAIXA ESCOLAR NA SRE E NAS ESCOLAS**

As Caixas Escolares são associações civis com personalidade jurídica de direito privado vinculadas às escolas públicas do Estado de Minas Gerais, que recebem recursos públicos para realizar projetos e atividades educacionais, bem como a manutenção e conservação das escolas.

Conforme esclarece Silva (2018), a Caixa Escolar teve sua origem na França do século XIX e foi adotada pelo governo do Brasil Imperial por sugestão de Leôncio de Carvalho, com o objetivo de organizar o ensino público primário. Sua finalidade era receber donativos para constituir um fundo escolar. A administração ficaria a cargo de um conselho composto pelo inspetor da respectiva escola, conforme detalhado por Carvalho e Bernardo (2012, p. 143-144). A criação dos grupos escolares pela Lei 439/1906, reforma João Pinheiro, e posteriormente, em 1911 pela Lei Bueno Brandão, Decreto 3.191 de 09/06/1911, essas instituições foram criadas com o objetivo de fomentar e aumentar a frequência nas escolas, originalmente financiadas principalmente por ações privadas.

As Caixas Escolares, anteriormente eram entidades filantrópicas que dependiam

principalmente de arrecadações em eventos beneficentes, doações e quase nenhum recurso público, destinado exclusivamente a alunos com grandes dificuldades financeiras. Atualmente, elas passaram a operar quase inteiramente com recursos fornecidos pelo Estado, atendendo a todos os alunos do ensino público, independentemente de sua condição financeira.

Para que os recursos financeiros cheguem até os estabelecimentos de ensino público e produzam os efeitos a que se destinam, as escolas públicas deverão constituir suas respectivas Unidades Executoras.

A Caixa Escolar caracteriza-se como uma sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, conforme previsto no art. 44 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil brasileiro. É classificada como associação civil e, conforme previsto no art. 54 do mesmo código, deve ser estabelecida através de estatuto próprio.

No referido estatuto deve prever a sua denominação, os fins e a sede de associação — nesse caso, o endereço da escola —; os requisitos para admissão, demissão e exclusão dos associados, bem como os seus direitos e deveres; as fontes de recursos que serão utilizadas para a sua manutenção; o modo de constituição e como funcionarão os seus órgãos deliberativos; as condições em que os seus dispositivos estatutários serão alterados e como poderá ser dissolvida e também a forma de gestão administrativa e de aprovação das suas contas.

Ou seja, a Caixa Escolar se configura, então, em uma pessoa jurídica de direito privado com fins não econômicos, se caracterizando, na forma dos Artigos 44 e de 53 a 61 do Código Civil - Lei Federal nº 10.406/2002, como uma Associação.

Atualmente, a Caixa Escolar é estruturada como uma Sociedade Civil com personalidade jurídica de direito privado e sem fins lucrativos. O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) fornece uma síntese do formato social da Caixa Escolar e do processo de sua constituição no Manual de Orientação para Constituição de Unidade Executora Própria. Além disso, é necessário observar as regulamentações estabelecidas pela Resolução 3.670/2017 da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG).

Segundo Araújo e Carenho (2009), as associações são formadas por um grupo de pessoas que objetivam atender a um fim não lucrativo, neste caso, de natureza educacional, e não distribuem entre seus integrantes resultados financeiros.

Administrada pela assembleia geral, pela diretoria e pelo Conselho Deliberativo e Fiscal, a Caixa Escolar é formada por número ilimitado de associados efetivos e colaborativos, desde que qualificados na Ata da Assembleia da sua constituição. Os efetivos são os pais de alunos, o diretor e o vice-diretor, os professores, os alunos, e os colaboradores são os ex-diretores, ex-professores, ex-alunos e/ou seus pais e demais membros da comunidade.

Para a constituição da diretoria, deve-se levar em consideração o tamanho da escola e o seu estatuto. Geralmente, é composta por um presidente e o seu vice, um secretário e um tesoureiro, eleitos através de assembleia geral convocada para esse fim.

A Diretoria da Caixa Escolar é constituída pelo presidente, pelo secretário, pelo tesoureiro e seus respectivos suplentes, devendo todos eles estarem qualificados na Ata da Assembleia Geral, onde o presidente da Caixa Escolar será o Diretor ou Coordenador da escola.

Conforme previsto no artigo 18 da Seção III (Da Diretoria) do Capítulo III do Anexo I (Estatuto das Caixas Escolares) da Resolução SEE Nº 4.144 de 19 de junho de 2019, compete ao Presidente da Caixa Escolar:

- I - Coordenar as ações da Diretoria;
- II - Presidir as Assembleias Gerais e as reuniões da diretoria;
- III - Fazer cumprir os planos de aplicação de recursos financeiros, devidamente aprovados;
- IV- Convocar para Assembleia Geral, a Diretoria, o Conselho Fiscal e o Colegiado Escolar;
- V - Determinar a lavratura e leitura de atas de reuniões;
- VI - Autorizar a execução de planos de trabalhos aprovados pela Diretoria e Colegiado;
- VII - Autorizar pagamentos e a movimentação financeira;
- VIII - Representar a Caixa Escolar ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;
- IX - Dar publicidade a todos os atos da Caixa Escolar.
- X - Exercer demais atribuições previstas neste Estatuto ou que lhe forem conferidas pela Diretoria. (Resolução SEE Nº 4.144/2019)

Em síntese, cabe ao presidente da CE: convocar e presidir as assembleias, gerenciar e efetuar a prestação de contas referente à execução dos recursos financeiros, juntamente com o tesoureiro e acompanhar o desempenho dos membros da Caixa Escolar.

Compete ao vice-presidente, além das atividades previstas no artigo 19 da Resolução SEE Nº 4.144 de 19 de junho de 2019 o auxílio e substituição do presidente nos casos necessários.

Ao secretário escolar, cabe cuidar da parte burocrática, conforme previsto no artigo 20 da referida Resolução citada acima, a saber:

- I - Redigir e expedir documentação da Caixa Escolar;
- II - Lavrar, ler e subscrever as atas em reuniões e assembleias;
- III - Organizar e manter arquivos e livros de atas atualizados;
- IV - Exercer demais atribuições previstas neste Estatuto ou que lhe forem conferidas pela Diretoria.

Quanto ao tesoureiro, cabe cuidar de toda a movimentação financeira da Caixa Escolar, além de exercer atribuições previstas no Estatuto da Caixa Escolar ou que lhe forem conferidas pela Diretoria.

Um fato importante a ressaltar é que ao assumir o cargo em comissão de Diretor de Escola e conseqüentemente de Presidente da Caixa Escolar, o servidor se afasta das atribuições do seu cargo de origem: professor ou supervisor. Ou seja, o servidor trabalha em regime de dedicação exclusiva na nova função, recebendo uma gratificação pelo exercício do cargo de Diretor.

## **2.5 A ESTRUTURA DA SRE DE GUANHÃES**

A Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Guanhões foi criada em 1986, com a instalação da 44ª Delegacia Regional de Ensino de Guanhões e, atualmente é identificada como 14ª Superintendência Regional de Ensino de Guanhões e atende a 22 municípios.

Figura 2 – Mapa de Minas Gerais destacando as 47 SREs



Fonte: Site da SEE/MG.



Figura 3 – Mapa da SRE de Guanhões com seus 22 municípios



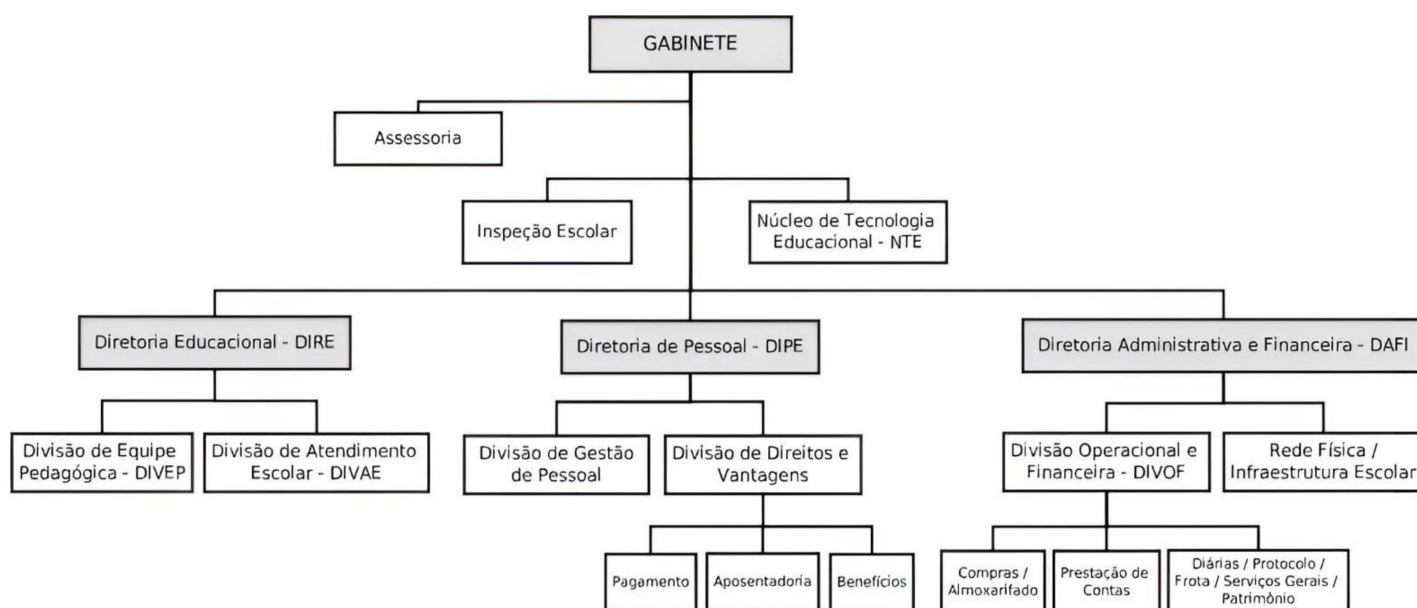
Fonte: Site da SRE/MG.

A SRE é composta por três diretorias: diretoria pedagógica, pessoal e financeira, conforme verifica-se no organograma a seguir, onde apresentamos a estrutura e organização e focaremos, principalmente, na estrutura da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI).

De acordo com o Decreto 47.758 de 19 de novembro de 2019, Art. 57, a Diretoria Administrativa e Financeira tem como competência programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas no âmbito

regional, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Administração. No inciso IX, do mesmo artigo, consta como função orientar e controlar as transferências de recursos financeiros realizadas às Caixas Escolares, assim como de outras transferências, e analisar, diligenciar e aprovar os processos de prestação de contas delas originados.

Figura 4 – Organograma da SRE Guanhães



Fonte: Site da SRE/MG.

A tabela 1 apresenta a distribuição dos servidores por local de trabalho, separados por divisão.

Tabela 1 – Servidores por Divisão / Setor – Ano Base: 2022

(continua)

LOCAL	TOTAL
<b>Diretoria Administrativa e Financeira</b>	
• Diretor	01
• Serviço de Apoio e Vigilância	01*
• Serviço de Protocolo	01*
• Serviços Gerais	06**
• Motorista	02*
<b>TOTAL DAFI</b>	<b>11</b>

<b>Divisão Operacional e Financeira</b>	
• Supervisor	01
• Compras	01
• Diárias de Viagem	01
• Controle de veículos	01
• Execução Orçamentária, Financeira e Contábil	02
• <b>Prestação de Compras</b>	05
• <b>Prestação de Compras – terceirizados</b>	07*
<b>TOTAL DIVOF</b>	<b>18</b>
<b>Divisão de Infraestrutura Escolar</b>	
• Patrimônio	01
• Rede Física	01*
<b>TOTAL REDE FÍSICA</b>	<b>02</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>31</b>

\* Indica a existência de um servidor terceirizado da MGS Serviços, em cada segmento, totalizando doze servidores da referida empresa.

\*\* Ajudantes de Serviços Gerais (ASBs), sendo contratados pela SEE/MG.

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Como pode ser verificado no organograma na figura 1, a DAFI é constituída da Divisão Operacional Financeira (DIVOF) e da Rede Física/Divisão de Infraestrutura. A Divisão de Infraestrutura é o setor responsável pela estrutura física das escolas e da superintendência, o que abrange: patrimônios móveis e imóveis. A DIVOF tem como atribuição programar, orientar, coordenar, acompanhar e avaliar as ações orçamentárias, financeiras e administrativas da SRE de Guanhães. A DIVOF abrange os setores de Protocolo, Limpeza, Frota de Veículos, Compras, Almoxarifado e Finanças.

A DIVOF atua na execução orçamentária e financeira da Superintendência e das Escolas Estaduais, responsável por todo fluxo financeiro, a atuação do setor em relação às Escolas se dá por meio do acompanhamento, orientação e análise das prestações de Contas das Caixas Escolares.

Na DIVOF ocorre as fases da despesa:

- 1) Empenho, liquidação e o pagamento de Termos de Compromissos

disponibilizados para as escolas;

- 2) Obrigações com terceiros (fornecedores e prestadores de serviços) para a manutenção da SRE Guanhães;
- 3) Pagamentos de diárias e adiantamentos para os servidores que realizam viagens a serviço, além de empenho, análise e baixa das prestações de contas de diária;
- 4) Pagamentos dos Termos de Compromissos para as Caixas Escolares.

### **2.5.1 A Equipe de Analistas de Prestação de Contas – SRE e MGS**

O Setor de Prestação de Contas possui cinco servidores efetivos, que atuam na prestação de contas da Caixa Escolar, sendo três técnicos (ensino médio/técnico) e dois analistas (curso superior). Um dos analistas exerce o cargo de coordenador do Setor de Prestação de Contas. Duas das analistas estão em abono permanência, ou seja, possuem os requisitos para a aposentadoria voluntária.

No ano de 2022, visando auxiliar a Superintendência Regional de Ensino na análise das prestações de contas, a SEE/MG estabeleceu contrato com a empresa Minas Gerais Administração e Serviços (MGS) para contratação de profissional para esta atribuição. A contratação dos terceirizados objetiva eliminar o passivo de prestações de contas, os processos eram protocolados na SRE, porém não eram analisados em tempo hábil. Foram contratados sete prestadores de serviços, oriundos de cursos técnicos diversos, sem formação específica para área financeira, com funções administrativas de análise das prestações de contas, consideradas como passivo.

Assim, a partir de 2022, o Setor de Prestação de Contas, da SRE de Guanhães, foi dividido em duas equipes: uma equipe que trata de análise dos processos de prestação de contas mais recentes, de 2017 até 2022, visando corrigir em tempo hábil alguma execução indevida, constituídas por servidores efetivos, sendo um deles o Coordenador de Prestação de Contas; e a outra equipe, que trata do passivo dos últimos anos: 1994 até 2017, sendo composta por sete técnicos terceirizados pela MGS.

O perfil dos servidores que atuaram no setor de Prestação de Contas na SRE de Guanhães, no ano 2002, pode ser verificado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos Servidores que atuam no Setor de Prestação de Contas

<b>Servidor</b>	<b>Formação</b>	<b>Idade</b>	<b>Ano de ingresso na SRE</b>	<b>Tempo de atuação no Setor de Prestação</b>	<b>Tipo de contrato (efetivo/contratado)</b>
1	Ensino Médio - FGD	54	1993	18 anos	Efetivo
2	Técnico em contabilidade - FGD	47	2007	08 anos	Efetivo
3	Ensino Médio	57	1992	20 anos	Efetivo
4	Curso Superior – Administração Empresas	50	2006	03 anos	Efetivo
5	Curso Superior – Pedagogia (FGD)	50	2006	05 anos	Efetivo
6	Ensino Médio	39	2021	01 ano e 10 meses	Contratado
7	Ensino Médio	25	2022	10 meses	Contratado
8	Ensino Médio	27	2022	10 meses	Contratado
9	Ensino Médio	42	2022	10 meses	Contratado
10	Ensino Médio	25	2022	10 meses	Contratado
11	Ensino Médio	44	2022	10 meses	Contratado
12	Ensino Médio	35	2021	01 ano e 09 meses	Contratado

Fonte: Dados extraídos após levantamento da coordenadora junto aos demais servidores do setor de prestação de contas da SRE de Guanhães — Função Gratificada – FGD

Conforme pode-se observar no Quadro 1, a formação acadêmica dos servidores efetivos indica que grande parte possui Ensino Médio. Dois servidores efetivos possuem mais de 10 anos no setor e cinco contratados não possuem um ano de serviço. Dos servidores efetivos, três possuem Função Gratificada (FGD): o coordenador do setor, que possui curso superior, e dois técnicos. Os outros dois servidores possuem as mesmas funções e responsabilidades, a mesma quantidade de escolas e processos para analisar, sem a referida FGD.

O Coordenador do Setor de Prestação de Contas tem como atribuições: a elaboração de manuais quanto à execução dos recursos financeiros; o monitoramento da plataforma do *PDDEWeb* para averiguação da situação cadastral das caixas escolares; o levantamento das Caixas Escolares ainda pendentes de atualização cadastral na plataforma; contatar, orientar e acompanhar as caixas escolares quanto à atualização dos dados na plataforma; a elaboração de relatório diagnóstico acerca da situação financeira da Caixa Escolar, acompanhamento da execução dos recursos repassados às Caixas Escolares; o recebimento dos processos de prestação de contas protocolados; a organização e inserção dos respectivos termos de compromisso nos processos e a inserção dos processos no sistema plano, termo e atualização da posição.

O Coordenador e os Técnicos/Analistas do setor possuem em comum as atividades de: orientação às Caixas Escolares acerca da execução dos recursos financeiros repassados por fonte federal e estadual; capacitação aos gestores escolares e membros da Caixa Escolar e das Comissões de Licitação, Conselhos Fiscais, Inspetores Escolares e de servidores das Escolas responsáveis pelos processos de Prestação de Contas; realização de visita técnica à escola para averiguação orientação da execução dos recursos financeiros repassados à Caixa Escolar, bem como elaboração de relatório de visita e encaminhamento à chefia imediata para conhecimento e providências; atendimento à Ordem de Serviço (OS) para apuração de possíveis irregularidades na execução dos recursos financeiros repassados à Caixa Escolar com elaboração de Relatório Circunstanciado acerca dos fatos apurados quando do atendimento à OS; arquivamento dos processos de prestação de contas para análise, conforme ano e objeto; acompanhamento das liberações financeiras do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

As atribuições dos Técnicos e Analistas de Prestação de Contas não foram definidas em normativas, porém foram espelhadas no Decreto 43238/2003: analisar, diligenciar se necessário, aprovar/reprovar e baixar os processos de Prestação de Contas de recursos financeiros repassados para as Caixas Escolares vinculadas às Escolas Estaduais jurisdicionadas à SRE; triar os processos de prestação de contas para análise; receber a documentação complementar em atendimento à diligência solicitada, bem como a reanálise do processo de prestação de contas; emitir Nota de Lançamento Contábil (NLC); carimbar, paginar e arquivar o processo aprovado.

## 2.5.2 A Análise dos processos de Prestação de Contas

Até o presente momento, abril de 2023, o acompanhamento da utilização dos recursos é feito depois que as prestações de contas chegam à SRE de Guanhães. Neste momento, ocorre a análise: o que está consistente ou inconsistente na execução do recurso.

O setor não possui uma ferramenta para mensurar o tempo médio que cada analista utiliza para análise dos processos de prestação de contas separando por objeto, uma vez que cada ação: Alimentação Escolar, Manutenção, Custeio e Conservação da Unidade Escolar, projetos específicos possuem características diferentes, demandando análise diferenciada.

No quadro abaixo pode ser verificado o que pode ser adquirido com cada tipo de recurso ou objeto e a complexidade de analisar cada ação, a saber:

Quadro 2 – Repasse às caixas escolares recursos financeiros

(continua)

<b>REPASSE ÀS CAIXAS ESCOLARES RECURSOS FINANCEIROS</b>	
<b>Tipo de recurso</b>	<b>O que pode ser adquirido</b>
Manutenção e Custeio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratação de pessoas físicas e/ou jurídicas para execução de serviços;</li> <li>- Realização de despesas de custeio em geral;</li> <li>- Aquisição de material de consumo;</li> <li>- Manutenção e pequenos reparos de rede física, de equipamentos, de mobiliário escolar e móveis, de utensílios, de máquinas e de equipamentos de informática;</li> <li>- Materiais de limpeza e higiene, esportivo, secretaria, suprimentos de informática e material escolar;</li> </ul>

## Quadro 2 – Repasse às caixas escolares recursos financeiros

(conclusão)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utensílios de refeitório e cozinha, classificados como bens de consumo na categoria de despesas correntes;</li> <li>- Cobertura de despesas de pronto pagamento para a realização de despesas miúdas de caráter emergencial e/ou eventual que não se enquadram nos procedimentos usuais de licitação e contratação.</li> </ul>
Alimentação Escolar	Aquisição de gêneros alimentícios para elaboração de alimentação escolar a ser oferecida aos educandos e aos servidores da escola, quando tiver dotação específica, considerando os cardápios e padrões nutricionais encaminhados pela SEE-MG.

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Além dos repasses acima definidos a SEE-MG poderá repassar às caixas escolares recursos financeiros destinados à realização de obras de construção, ampliação, reforma ou adequação do prédio escolar, conforme planilha e/ou projeto básico previamente aprovados pela SEE-MG, à aquisição de mobiliário e equipamentos necessários ao funcionamento da unidade de ensino e ao atendimento de projetos ou atividades pedagógicas específicas previamente aprovadas.

Além da separação por objeto e no intuito de organizar as atividades para melhor acompanhamento do Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães, as 72 escolas estaduais atendidas foram divididas para os quatro servidores efetivos, sendo que cada um acompanha de quatro a seis municípios e 18 escolas, conforme apresentado no quadro 2.

## Quadro 3 – Distribuição Setores – SRE de Guanhães

(continua)

<b>Analista</b>	<b>Município</b>	<b>Nº de Escolas</b>
Analista A	Água Boa – Coluna – Dom Joaquim – Divinolândia de Minas – Gonzaga – São Pedro do Suaçui.	18



Quadro 3 – Distribuição Setores – SRE de Guanhões

(conclusão)

Analista B	Carmésia — Dores de Guanhões — Guanhões – Frei Lago negro – Materlândia – Senhora do Porto.	18
Analista C	Cantagalo – Paulistas – Peçanha – Sabinópolis – São José do Jacuri – Virginópolis.	18
Analista D	José Raydan - Santa Maria do Suaçui – São João Evangelista – São Sebastião do Maranhão.	18

Fonte: Planilha de distribuição de setores de 2022 – SRE de Guanhões.

Existem diversos tipos de recursos que são repassados pela SEE/MG e pelo Governo Federal às caixas escolares, chamados de Termos de Compromisso (TC), a saber: manutenção e custeio, alimentação escolar, reforma, mobiliário e equipamentos, e para atendimento a projetos específicos: Regime Especial de Atividades Não Presenciais (REANP), Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), Programa Nacional de acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), conectividade, dentre outros.

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) é um outro tipo de recurso que a escola recebe e que é transferido diretamente pelo FNDE às Caixas Escolares. O PDDE é um recurso destinado à manutenção e custeio da escola (despesas correntes) e aquisições de material permanente (despesa de capital) e que possui periodicidade de análise fixada pela Resolução CD/FNDE nº 15/2021, iniciando em janeiro e finalizando em abril de cada exercício. Assim, a análise dos demais recursos ou Termos de Compromisso é suspensa e somente é retomada a análise, ou reanálise dos mesmos, após a finalização do PDDE. Ou seja, como uma ação que estava em andamento é interrompida, a mesma não possui conclusão, o que ocasiona a ausência de aprovação e, conseqüentemente, contribui para o aumento do passivo. Sendo que somente após a análise e aprovação dos processos do PDDE é que retomam as análises dos processos de prestação de contas dos Termos de Compromisso, anteriormente iniciadas.

Antes de iniciar a análise dos processos de prestação de contas, o servidor precisa conhecer a legislação vigente, bem como os protocolos necessários para a conferência. Assim, inicia-se a separação dos documentos constantes no processo protocolado pela gestão escolar,

bem como a conferência da legalidade dos referidos documentos. Após a análise inicial, é feita a separação dos documentos por modalidade de aquisição: licitação, dispensa de licitação e chamada pública. Neste momento, verifica-se o processo como um todo, bem como os contratos, notas fiscais, forma de pagamento. Após a conferência inicia-se a análise financeira, conferência e lançamentos das notas fiscais e inclusão dos dados, de forma manual, no formulário de Análise Prestação de Contas. Três analistas utilizam calculadoras manuais para essa conferência e uma analista utiliza o recurso de planilha financeira do Excel para a análise financeira. Não há uma padronização ou protocolo do setor, ficando a critério do servidor a decisão de qual ferramenta utilizar.

Após a análise de Prestação de Contas, são realizadas diligências que são enviadas para as Caixas Escolares, via Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

### **2.5.3 As Diligências**

A gestão da Caixa Escolar, em parceria com a equipe integrante, instrui o processo de prestação de contas e encaminha para protocolo na SRE, que posteriormente registra no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas da SEE/MG, site hospedado na WEB e de acesso restrito a usuários do setor financeiro das Escolas Estaduais, Regionais de Ensino e Órgão Central da SEE/MG a entrada do referido processo, cabendo a cada analista o arquivo e a retira do mesmo para análise.

O Presidente da Caixa Escolar, responsável principal pela utilização dos recursos, possui parceiros envolvidos na utilização dos mesmos: a comissão de licitação, por ser responsável pelos processos licitatórios; o colegiado escolar, pelas suas deliberações referentes às prestações de contas e execução financeira da Caixa Escolar; o tesoureiro, por ser responsável juntamente com o Gestor pela execução financeira e prestação de contas da Caixa Escolar; e os analistas de prestação de contas, pelo seu papel de orientador dos gestores, e por serem os que analisam, aprovam ou não a prestação de contas.

Embora, seja o gestor quem responde pelas irregularidades do processo, há de se considerar que existem outras pessoas que têm sua parcela de responsabilidade na execução do recurso, seja da comissão de licitação, seja do colegiado ou do tesoureiro. Sendo assim, podemos dizer que existe uma equipe integrante da Caixa Escolar (tesoureiro e seu vice - quando tiver - Assistente Técnico da Educação Básica (ATB) que pode ser ou não o ATB Financeiro, a Comissão de Licitação e o Colegiado Escolar).

Ressaltamos que cabe à gestão instruir os processos de Prestação de Contas, conforme

previsto no artigo 25 da Resolução SEE nº 3670/2017, evitando com isto o envio das diligências, conforme a seguir.

Art. 25 - O processo de prestação de contas será instruído com os seguintes documentos:

I - Anexos: (Redação dada pela Resolução 3.741, de 04/05/18.) .

- a) Ofício de Encaminhamento (Anexo V);
- b) Parecer do Colegiado Aprovando o Plano de Aplicação dos Recursos (Anexo VI)
- c) Relatório de Execução Física e Financeira do Projeto, assinado pelo (a) Presidente da Caixa Escolar e ratificado pelo ordenador de despesas (Anexo VII);
- d) Relação de Pagamentos Efetuados (Anexo VIII);
- e) Relatório de Medição da Obra, com registro fotográfico contendo, no mínimo, 20 fotos;
- f) Termo de Entrega ou Aceitação Definitiva da Obra, assinado pelo (a) Presidente da Caixa Escolar e por, no mínimo, dois membros do Colegiado Escolar, com base no laudo técnico conclusivo, emitido por profissional habilitado e autorizado pela SEE-MG (Anexo IX);
- g) Termo de Doação de Bens, para os bens permanentes (Anexo X);
- h) Pedido de Abertura de Adiantamento (Anexo XI);
- i) Parecer do Colegiado Escolar Referendando a Prestação de Contas dos Recursos Financeiros (Anexo XII).

II - Demais documentos:

- a) Extratos bancários completos da movimentação financeira e de rendimentos de aplicações no mercado financeiro;
- b) Cópia autenticada “confere com original” (por servidor da escola, com nome e MASP), da seguinte documentação:
- c) Processo Licitatório: Mapa de Apuração e classificação da proposta e da homologação;
- d) Processo de Dispensa e/ou Inexigibilidade: Justificativa de Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação (Modelo 19) e Parecer do Colegiado Escolar (Modelo 20); (Redação dada pela Resolução 3.741, de 04/05/18.).
- e) Documentos fiscais originais, comprobatórios das despesas realizadas;
- f) Comprovantes de retenções de recolhimentos de impostos e encargos sociais incidentes, se for o caso;
- g) Comprovante do pagamento via cartão na função débito, transferência bancária, ou cópia do cheque; (Redação dada pela Resolução SEE nº 4.144, de 19/06/19)
- h) Cardápios da alimentação escolar, em conformidade com as refeições servidas, quando for o caso;
- i) Contrato(s) firmado(s) para a execução do objeto pactuado, se for o caso;
- j) Comprovante de restituição de saldo do recurso ou de rendimentos auferidos em aplicações financeiras não utilizados na consecução do objeto pactuado. (MINAS GERAIS, 2017).

As diligências têm como objetivo solicitar junto à gestão da Caixa Escolar esclarecimentos quanto às inconsistências verificadas no processo de Prestação de Contas, tais como: documentos e extratos bancários não localizados no processo e de justificativas para

situações diversas, bem como a solicitação de uma série de providências, inclusive a devolução de recursos, até que a Prestação de Contas esteja isenta de erros e apta a ser aprovada e baixada nos respectivos sistemas. E recebem um número e o prazo conforme previsto no artigo 27 da Resolução SEE nº 3670/2017 de 30 dias para que sejam atendidas, constando ainda as providências a serem cumpridas pela Caixa Escolar. Decorrido tal prazo e não satisfeitas ou atendidas as providências solicitadas pelo Analista, a Caixa Escolar torna-se inadimplente e sujeita ao bloqueio no SIAFI.

Art. 27 - Constatadas irregularidades na prestação de contas, o processo será baixado em diligência, sendo fixado prazo máximo de 30 (trinta) dias para apresentação de justificativas, alegações de defesa, documentação complementar que regularize possíveis falhas detectadas ou a devolução dos recursos liberados, atualizados monetariamente, sob pena da instauração de tomada de contas especial, em atendimento ao art. 74 da Constituição do Estado.

Devido ao fato de não haver uma previsão legal no âmbito do Estado de Minas Gerais para se realizar a análise, aprovação e baixa das Prestações de Contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares, existe uma morosidade na conclusão de tais processos. O que ocasiona acúmulo de processos de prestação de contas.

O acúmulo de processos acrescido do reduzido número de analistas, impossibilita a análise dos mesmos em tempo hábil, o que pode ocorrer muito tempo após o protocolo.

Exemplo disto, é que dos processos de prestações de contas que foram protocolados em 2022, um total de 392 processos, ainda não foram analisados.

Com relação ao ano de 2021, foram protocolados 514 processos, destes 46 foram analisados, onde 28 estão em diligência e 18 foram aprovados. Esta demora em analisar e retornar ao gestor é um grave problema que leva à perpetuação do erro. Se o gestor cometeu um erro, por exemplo, em 2018, só vai ter conhecimento dele em 2023, ele pode passar, em média, cinco anos cometendo o mesmo equívoco.

Conforme mencionado na Introdução, dos 1854 processos de prestações de contas analisados no ano de 2022, todos os processos apresentam incoerências, o que acarreta a abertura de diligências para saná-las. Mais de 50% dos processos analisados estão relacionados às questões formais, tais como: ausência de nota fiscal ou recibos de pagamento a autônomos, análise de extratos bancários de investimentos, utilização de recursos em objeto divergente a que se destinava, utilização fora do prazo estabelecido, execução indevida do processo de licitação, dentre outros.

Os atuais diretores das escolas públicas da rede estadual são oriundos dos cargos de Professor de Educação Básica (PEB) ou de Especialista em Educação Básica (EEB). No decorrer do ano de 2022 foram realizadas capacitações e reuniões com relação à legislação, no que tange ao estabelecido pela Lei nº 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências, pela Resolução SEE nº 3670/2017, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino e pela Resolução CD/FNDE nº 15/2021, que dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Porém, mesmo após a oferta dessas capacitações, são identificadas muitas incoerências nos processos de prestação de contas.

Essas incoerências presentes na gestão escolar, na administração financeira, podem prejudicar a execução dos recursos financeiros disponibilizados às escolas. Por exemplo, a aquisição de máquina para cortar grama, como ocorreu em uma escola da SRE de Guanhães, que é um bem de capital, com recursos destinados à manutenção e custeio. Tais erros podem também culminar na necessidade de devolução parcial ou total, aos cofres públicos, dos recursos aplicados indevidamente pelo diretor escolar.

Ressalta-se que os atendimentos às solicitações das diligências são morosos e que atrasa a aprovação e baixa de Prestação de Contas, vez que são raras as vezes de o que foi solicitado ser atendido, e ainda, o retorno é de forma parcial, não satisfatória e fora do prazo.

Desse modo, é necessário realizar uma análise quantitativa e qualitativa da execução financeira, efetuada especificamente pelas escolas da SRE de Guanhães, no período de 2021 e 2022. O foco do trabalho reside em identificar, através das diligências realizadas, os problemas recorrentes, as suas causas, bem como propor ações capazes de minimizar a ocorrência dessas inconsistências.

Como informado anteriormente, as diligências são solicitações feitas ao presidente da Caixa Escolar, pelo analista de prestação de contas ao identificar irregularidades e/ou falhas no processo, objetivando regularizar a prestação de contas. Assim, um grande volume de envio de diligências é um sinal de alerta, uma vez que revela que a execução não ocorreu da forma prevista, ou seja, houve falha no processo.

Ressalto ainda que, este procedimento de atendimento da diligência demanda tempo de execução na escola: localização da cópia do processo nos arquivos da escola, solicitação

ao banco de extratos de contas encerradas, e ainda, o processo de prestação de contas diligenciado refere-se à outra gestão que deverá responder pelas irregularidades e, algumas vezes, este gestor já se encontra desvinculado do Estado, seja por aposentadoria ou por outro motivo.

No período de 05/01/2022 até 29/12/2022, foram analisados 1854 processos de prestação de contas na SRE de Guanhães, conforme pode ser verificado na Tabela 2.

Tabela 2 – Processos analisados e diligenciados em 2022 na SRE de Guanhães

<b>Processos Analisados e Diligências expedidas / 2022</b>		
<b>Servidor</b>	<b>Processos Analisados</b>	<b>Número de diligências</b>
Analista A	35	90
Analista B	82	88
Analista C	17	44
<b>Analista D</b>	<b>136</b>	<b>208</b>
Técnico MGS 1	350	408
Técnico MGS 2	313	356
Técnico MGS 3	179	227
Técnico MGS 4	187	263
Técnico MGS 5	176	218
Técnico MGS 6	173	224
Técnico MGS 7	206	306
<b>TOTAL</b>	<b>1854</b>	<b>2432</b>

Fonte: dados extraídos controle da coordenação do setor de prestação de contas da SRE de Guanhães

Como pode ser verificado na Tabela 2, o número de processos analisados é inferior ao número de diligências expedidas. Isto ocorre devido ao atendimento da diligência inicial, como é feita uma reanálise ao processo, onde o analista verifica se os itens da diligência foram ou não atendidos ou que a mesma não tenha sido atendida na integralidade fazendo com que haja envio de nova cobrança para escola. Pela Resolução 3670/2017, em seus artigos 27 (citado anteriormente) e 28, não está previsto que haja novo envio de diligência, o que deveria ocorrer era o bloqueio da Caixa Escolar.

Art. 28 - A não apresentação do processo de prestação de contas no prazo estipulado no termo de compromisso, o não atendimento às diligências ou a não aprovação do processo de prestação de contas ensejarão:

I - O bloqueio no SIAFI/MG, ficando a Caixa Escolar impedida de receber novos recursos públicos estaduais até a completa regularização;

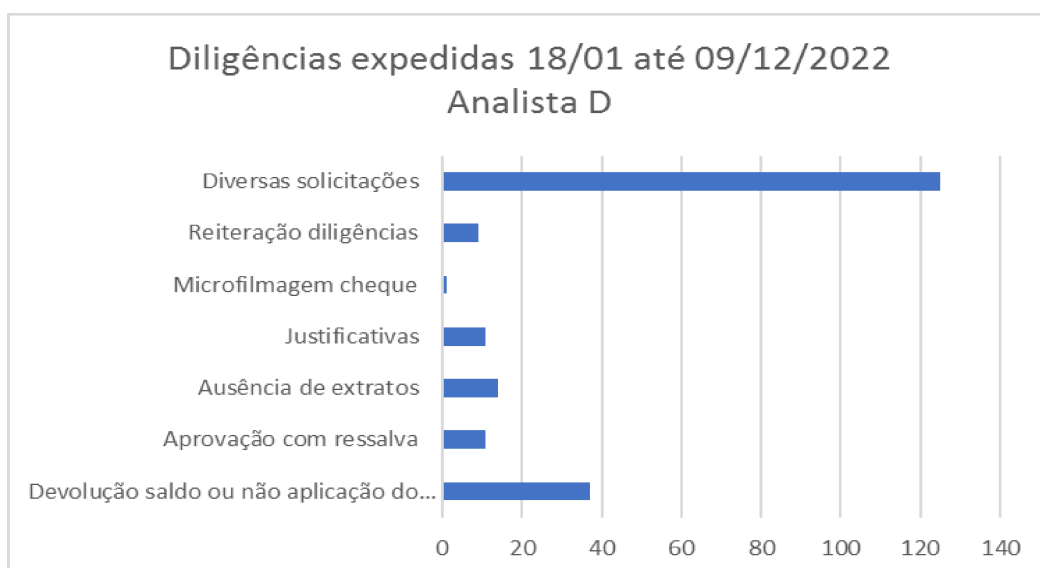
Parágrafo único. Esgotadas as medidas cabíveis para regularização do processo de prestação de contas, a SRE deverá elaborar relatório conclusivo contendo a identificação da Caixa Escolar e responsáveis, os procedimentos adotados e as irregularidades não sanadas, juntamente com o relatório de medidas administrativas e apresentar à Superintendência de Planejamento e Finanças, podendo ensejar no afastamento imediato do gestor escolar. (MINAS GERAIS, 2017).

Porém, o acompanhamento da diligência não é realizado por todos os analistas. O analista que acompanha o atendimento das diligências consegue mensurar e bloquear a Caixa Escolar. Mas, o que acontece em grande parte das análises, é o não acompanhamento das diligências. E os demais analistas só irão descobrir que a escola não atendeu ao solicitado, ou que atendeu e a documentação solicitada não foi enviada, quando retornar a análise do processo, que pode ser realizada em 60, 90, 120 dias ou mais, após o envio da diligência.

Retornando a Tabela 2, no mesmo período, conforme podemos observar, o volume de diligências encaminhadas às escolas pelo setor de prestação de contas, no ano de 2022 foi de 2.432 diligências, dados extraídos da planilha disponível no *Google Drive*: Controle de Ofícios DAFI 2022. Tomando como base o setor da Analista D, foram analisados 136 processos, tendo sido expedidas 208 diligências, no período de 18/01/2022 até 09/12/2022. Apenas 11 diligências, desse universo de 208, ou seja, menos de 5% são de aprovação com ressalva, que consiste em uma comunicação para informar a escola que, após a análise inicial, não foram encontradas inconsistências.

Nessas análises que são realizadas nos processos de prestação de contas da SRE de Guanhães, comprovamos falhas na instrução dos processos como a ausência de documentos básicos, conforme podemos verificar no Gráfico 2, que se refere apenas às diligências expedidas pela Analista D.

Gráfico 1 – Diligências expedidas de 18/01 até 09/12/2022 pela Analista D-20



Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir de dados extraídos da planilha disponível no *google drive*: Controle de Ofícios DAFI, 2022.

As falhas na instrução dos processos ocorrem pela ausência dos seguintes documentos: ofício de encaminhamento; relatório de execução físico-financeiro; demonstrativo da execução da receita e despesa; relação de pagamentos; relação de bens e serviços adquiridos; conciliação bancária; extrato bancário de toda a movimentação e aplicação financeira; parecer do Conselho Fiscal; documentos comprobatórios de realização de despesas; comprovante original de ressarcimento, quando for o caso; comprovante de pagamento; notas fiscais originais e termo de doação das aquisições de equipamentos e mobiliários, certidões diversas, processo licitatório, entre outros, o que pode demonstrar dificuldades na execução dos processos administrativos e financeiros.

As inconsistências encontradas em um único processo de prestação de contas, e classificadas em “Diversas Solicitações”, conforme apresentado no Gráfico 3, extrapolam mais de três itens, podendo incorrer nas situações a seguir:

- 1) Ausência de Relatório Execução Física e Financeira do Projeto, (Anexo VII da Resolução 3670/2017);
- 2) Ausência do Parecer do Colegiado Aprovando o Plano de Aplicação dos Recursos (Anexo VI da Resolução 3670/2017);
- 3) Ausência dos extratos bancários de conta corrente ou de aplicação financeira;
- 4) Ausência do Ato de designação da comissão e licitação;
- 5) Ausência da homologação Edital;
- 6) Ausência do Cardápio alimentação escolar ou Calendário Escolar;



- 7) Esclarecer o motivo de não ter adquirido itens da Agricultura familiar;
- 8) Esclarecer se houve elaboração de Kits alimentação;
- 9) Ausência do Controle de Estoque – Nota Técnica nº 1/SEE/SPF/2021;
- 10) Ausência do Memorando Circular ou nota técnica e ausência do Formulário “Recibo de Entrega de Kit de Alimentos” - PNAE/2020;
- 11) Devolução do saldo ou da não aplicação do recurso.

Outro ponto a ressaltar são as realizações de encontros entre os servidores do Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães e da Gestão Escolar, no decorrer do ano de 2022. Os encontros foram realizados remotamente e possuíam o intuito de: capacitar, orientar, ou esclarecer dúvidas quanto à execução das rotinas relacionadas ao Setor de Prestação de Contas.

Foram realizadas duas capacitações, uma reunião para esclarecer dúvidas e sete reuniões para orientações ou alinhamento, conforme pode-se verificar no quadro a seguir:

Quadro 4 – Orientações, Reuniões e Capacitações realizadas remotamente em 2022

(continua)

<b>Data</b>	<b>Classificação</b>	<b>Assunto</b>	<b>Horário</b>	<b>Público alvo</b>
18/03/2022	Orientação	Alimentação Escolar	09:00 às 10:00	EE Oswaldo R. Leite, município de Gonzaga
01/04/2022	Capacitação	Licitação de Obras	08:30 às 10:30	CESEC Guanhães
01/05/2022	Orientação	Chamada Pública do	08:00 às 09:00	Polo Guanhães
26/05/2022	Orientação	Chamada Pública Unificada – 2º semestre	08:30 às 10:30	Gestores das CE
26/05/2022	Capacitação	Documentação Obras	13:30 às 15:30	Gestores de 06 escolas
20/06/2022	Reunião	Feedback quanto aos processos PDDE analisados	08:00 às 09:30	Gestores das CE

## Quadro 4 – Orientações, Reuniões e Capacitações realizadas remotamente em 2022

(conclusão)

29/07/2022	Orientação	Termo de Compromisso Vigilância Eletrônica	13:30 às 14:30	Gestores das CE
10/11/2022	Orientação	Prestação de Contas de Termos de Compromisso	13:30 às 15:00	Gestores das CE
07/12/2022	Orientação	Prestação de Contas PDDE	08:00 às 10:00	Gestores das CE
27/12/2022	Orientação	Regularização da Representação da CE	08:00 às 09:00	Gestores das CE

Fonte: Dados extraídos do controle do coordenador do Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães (2022)

Além desses eventos, foram realizadas duas visitas técnicas: uma na EE Carmela Dutra, no dia 16/05/2022, município de São João Evangelista e outra na EE do Quilombo, município de Sabinópolis, no dia 30/05/2022, a pedido dos gestores das referidas escolas, com intuito de organizar os processos de prestação de contas do ano de 2022, bem como orientar com relação aos termos de compromisso e as ações do PDDE.

A escolas podem solicitar visita técnica do seu analista, porém o ideal seria que existisse um programa ou cronograma interno de acompanhamento da execução dos recursos, com visitas frequentes às escolas, para orientar os diretores em seus processos de compras; quanto à gestão dos contratos; documentos fiscais; enfim, um acompanhamento durante a execução.

Com relação ao público-alvo, mesmo sendo direcionado aos gestores das Caixas Escolares, as reuniões e/ou capacitações poderiam ser assistidas por toda equipe financeira da escola, por ser *online* e não existir limite de número de participantes.

No ano de 2022 não foram realizadas capacitações pelo Órgão Central, mesmo com a entrada dos servidores terceirizados pela MGS, ficando ao encargo do setor a realização da capacitação. Ressalta-se que, desde outubro de 2019, foram realizadas duas reuniões, ambas *online*, com os servidores da SEE. Neste contexto, trabalhamos com informações que são

transmitidas pelos servidores mais antigos, o que é repassado é o que o outro sabe, o que ele aprendeu com a legislação.

Normalmente, esses encontros ou reuniões com os gestores, acontecem apenas para informações, com tempo curto, com leitura das resoluções, esclarecimentos de dúvidas e/ou apontamentos de falhas. Os diretores possuem um momento, após o encontro, para esclarecer dúvidas com relação ao que foi exposto, não havendo uma avaliação final.

Até 2019, quando a grande parte das reuniões eram presenciais, a capacitação incluía oficinas nas quais se reproduzia o cotidiano das atividades, com a disponibilização de recortes de alguns processos que continham vícios para que os participantes os visualizem, com dinâmicas onde se discutia as causas de tais equívocos e se apresentava o modo correto de executá-los. Porém, mesmo com as reuniões e capacitações de forma presencial, verifica-se que os processos de prestação de contas, até o ano de 2019, também eram protocolados com diversos documentos faltando e que resultaram em diligências.

Ressalta-se ainda que, com a Resolução SEE nº 3670/2017, que simplificou a forma de prestar contas, exigindo somente o protocolo de: extratos bancários completos e de rendimentos de aplicações no mercado financeiro; Mapa de Apuração e classificação da proposta e da homologação; Justificativa de Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação e Parecer do Colegiado Escolar; documentos fiscais originais; comprovantes de retenções de recolhimentos; comprovante do pagamento; cardápios da alimentação escolar; contrato(s) firmado(s) para a execução do objeto pactuado; comprovante de restituição de saldo, não sendo exigido que sejam encaminhados os documentos dos licitantes e de suas empresas.

A Resolução da SEE anterior, nº 2245/2012, determinava a apresentação do processo licitatório completo, processo de dispensa ou inexigibilidade de licitação e processo de chamada pública. Com a alteração da resolução esperava-se que esses processos fossem protocolados de forma completa, só que deparamos com as mesmas situações não observadas pela gestão da CE, ausência de: extratos, notas fiscais, contratos, comprovantes de pagamentos, etc.

O setor de Prestação de Contas não possui um programa de treinamento ou capacitação administrativo-financeiro contínuo na SRE de Guanhães, com datas definidas previamente e material específico. O setor depende da liberação orçamentária para realizar capacitações presenciais, seja em polo, onde a equipe da SRE desloca para os municípios sedes, ou na SRE com dois ou três representantes de cada escola.

Com o ingresso de novos gestores em janeiro de 2023, das 72 escolas, 26 delas estão

com diretores novos, e não há previsão dos encontros com esses profissionais ocorrerem de forma presencial. Os gestores saem da condição de professor ou especialista e vão para a gestão escolar. Tomam posse e exercício imediato na função, sem o preparo adequado.

O que temos, atualmente, é um número expressivo, em torno de mil processos de prestação de contas protocolados na SRE de Guanhães que ao serem analisados geram diligências, ou seja, são protocolados de forma incompleta: ausências dos orçamentos, editais, habilitação de fornecedores e contratos, extratos bancários, notas fiscais, devoluções, dentre outros.

Se a execução financeira fosse realizada conforme previsto no artigo 25 da Resolução 3670/2017, onde o processo de prestação de contas atendesse aos padrões adotados pela SEE, a mesma poderia ser analisada sem entraves e/ou devoluções e submetida à aprovação imediata, fazendo com que as atividades do setor de prestação de contas fossem menos cumulativas, propiciando mais tempo para acompanhamento e orientação às Caixas Escolares.

### **3 CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SRE DE GUANHÃES**

O capítulo 3 possui um caráter analítico e tem por objetivo apresentar as contribuições da Gestão do Conhecimento na execução das atividades no setor de prestação de contas.

Apresentaremos os aspectos teóricos e práticos, os procedimentos metodológicos e que darão subsídios para a análise dos dados, nos ajudando a entender melhor os problemas diagnosticados no capítulo anterior.

Apresentaremos, também, a proposta da pesquisa, realizada com dados primários fruto de pesquisa de campo. Dados auferidos com a aplicação de questionário a ser respondido por Gestores Escolares da jurisdição da SRE de Guanhães e pelos Analistas de Prestação de Contas da SRE de Guanhães. A referida análise também será realizada baseando-se na bibliografia pertinente ao assunto tratado.

Na primeira seção, serão apresentados os aspectos teóricos e práticos da Gestão do conhecimento na execução das atividades do Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães.

Na segunda seção trataremos Procedimentos Metodológicos utilizados para a realização da pesquisa de campo, no caso em questão, questionário a ser respondido pelos Gestores Escolares da SRE de Guanhães e pelos Analistas de Prestação de Contas da SRE de Guanhães.

A terceira e última seção do capítulo conterà a análise dos dados coletados através dos questionários e da bibliografia utilizada.

#### **3.1 OS ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS**

Na seção que se segue iremos elucidar conceitos relacionados à gestão do conhecimento, bem como esclarecer aspectos teóricos e práticos na aplicação no Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães.

A gestão do conhecimento é uma prática contínua que visa melhorar o desempenho e a capacidade de inovação de uma organização por meio do uso eficaz do conhecimento. Aspectos teóricos e práticos desempenham um papel fundamental na implementação bem-sucedida dessa abordagem.

Em um contexto no qual o maior paradigma é o conhecimento, a educação corporativa

surge como resposta ao desafio estratégico das organizações e implementar iniciativas que sirvam de base para a geração desse recurso. Essa tendência aponta para um novo e importante comprometimento das organizações com a educação e o desenvolvimento de seus servidores.

Conforme destacado por Schlesinger (2008),

o núcleo vital das pessoas encontra-se, em grande medida, aprisionado. Condicionado pela formação tradicional, pela inflexibilidade que submete a papéis fixos, pelas práticas gerenciais que cerceiam a criatividade, pelo trabalho alienado que põem a perder a oportunidade valiosa de permitir a cada um ser, simultaneamente, operacional, tático e estratégico, ou seja, produtivo.

Como vimos no capítulo 2 a gestão do conhecimento é um campo multidisciplinar que envolve aspectos teóricos e práticos. Na GC estão envolvidas a retenção, criação, organização, disseminação e aplicação do conhecimento dentro de uma organização. Sendo a prática de identificar, adquirir, desenvolver, compartilhar e usar o conhecimento para atingir os objetivos da organização.

Batista (2012) esclarece que na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral. Além disso, argumenta SCHLESINGER (2008) que um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações na atualidade é manter o fluxo de informações e conhecimentos, bem como retê-lo. A memória organizacional é um conceito que vem ao encontro dessa necessidade, capacitando a organização para enfrentar essa problemática. Neste contexto podemos aplicar a Gestão do Conhecimento (GC) na criação de um banco de dados das legislações de fácil acesso e consulta para que os analistas de Prestação de Contas, bem como os técnicos das escolas possam consultar as legislações de forma rápida e segura. Conforme esclarece Batista (2012), quando os servidores públicos de uma equipe estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho.

Outra maneira de utilizar a proposta de GC no Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães seria com a criação de um fórum eletrônico (tira-dúvidas) e perguntas e respostas de situações que já ocorreram, com a finalidade de agilizar o atendimento e facilitar a interação entre os membros do setor e os técnicos da escola, focando na resolução de problemas de forma compartilhada e criativa. Conforme esclarece Batista (2012), o

servidor público que participa das iniciativas de GC amplia seus conhecimentos e habilidades. Isso acontece em função do aprendizado e da inovação que ocorrem nos processos de GC. Outra forma de aplicação a GC no Setor de Prestação de contas da SRE seria analisar o perfil dos servidores e alocá-los nas melhores atividades, ou seja, verificar as afinidades, habilidades e conhecimentos de cada um com os processos existentes: Alimentação Escolar, Manutenção, Custeio e Conservação, Projetos específicos ou PDDE, dentre outros.

Esta análise consistiria em uma entrevista entre o coordenador do setor e o analista onde verificariam o perfil do mesmo, bem como seus conhecimentos técnicos, suas competências administrativas e seu interesse ou afinidade por cada um dos tipos de processo de prestação de contas que são protocolados para análise. Sendo ainda, verificado o tempo destinado, por cada um dos analistas, na análise dos processos separados por objeto. O setor não possui uma ferramenta para mensurar o tempo médio que cada analista utiliza para análise dos processos de prestação de contas separando por objeto, uma vez que cada ação: Alimentação Escolar, Manutenção, Custeio e Conservação da Unidade Escolar, projetos específicos possuem características diferentes, demandando análise diferenciada.

Após a análise, verificada a habilidade de cada um e o interesse da administração pública, haveria nova distribuição dos objetos: Alimentação Escolar, Manutenção, Custeio e Conservação, Projetos específicos ou PDDE, dentre outros para cada analista. Pode-se, ainda, utilizar a proposta de GC no Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães com a definição de metas de produção ou aprovação de processos de Prestações de Contas.

Para SCHLESINGER (2008) gerar novas ideias, estabelecer novas maneiras de executar os processos de trabalho e introduzir novas práticas de gestão: a informatização dos cálculos financeiros (planilhas do Excel); redefinição de rotinas de análises; e a capacitação das equipes. Neste contexto, uma outra forma de aplicar a GC é na reestruturação das capacitações e/ou treinamentos realizados pelo Setor de Prestação de Contas com os servidores das escolas, bem como instituir cronograma de visita mensal das Analistas nas escolas para melhorar o acompanhamento e instrução dos processos de prestação de contas.

### **3. 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Utilizaremos a pesquisa qualitativa, com caráter quantitativo. Uma vez que utilizaremos técnicas estatísticas para transformar em dados as informações e opiniões extraídas e qualitativas devido à subjetividade dos dados coletados.

Davenport e Prusak (1998) propõem uma definição singular de conhecimento, diferenciando-o tanto de dados quanto de informação. Segundo eles:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informações contextuais e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6)

Essa concepção de conhecimento se assemelha à apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), os quais relacionam o conceito ao comportamento e experiência das pessoas. A partir dessa perspectiva inicial sobre o que o conhecimento pode ser, um termo de significado amplo e complexo, discute-se também o que alguns pesquisadores entendem por dados e informação, sem negligenciar a importância do conhecimento, que é frequentemente retomado pelos autores.

Conforme Sampieri (2006), no enfoque quantitativo utiliza-se a coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e a análise estatística para estabelecer padrões de comportamento. Quanto ao enfoque qualitativo, segundo o autor, utiliza-se coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação.

Utilizaremos ainda, como referencial metodológico a sistemática relatada por Vergara (2011), na qual apresenta a seguinte concepção de amostra:

Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade. (VERGARA, 2011, pág. 48)

A nossa amostra consiste na aplicação de entrevistas e questionários com os 74 (setenta e quatro) Diretores Escolares e com 04 (quatro) servidores do Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães. Com relação aos diretores escolares, selecionaremos gestores que ingressaram no cargo em comissão em 01 de janeiro de 2023 e os gestores que foram reconduzidos após o Processo de Escolha de Diretor de Escola Estadual promovido na rede estadual de ensino de Minas Gerais em 2022. Para efeito da pesquisa iremos separar os



gestores em novatos e veteranos na gestão das escolas. Uma vez que os diretores novatos podem apresentar dificuldades que os demais diretores podem não considerar como empecilho para uma boa gestão financeira. Existem diretores escolares que estão na função há mais de 10 anos, já não estão em sala de aula e sim nas funções administrativas do cargo em comissão. Porém, temos gestores que ingressaram em janeiro de 2023 e que ainda não tinham tido contato com outra função que não fosse a pedagógica.

Neste sentido podemos considerar a provável falta de experiência desses gestores em processos administrativos e financeiros, juntamente com o evidente déficit técnico inicial decorrente de suas trajetórias acadêmicas, torna-se imperativo investir em formação continuada ou capacitação sistemática para os servidores que atuam na área financeira das Escolas Estaduais. Isso é essencial para garantir o adequado andamento dos processos de execução e prestação de contas dos recursos públicos recebidos pelas Caixas Escolares.

Carvalho (2013), ao abordar tais procedimentos no âmbito da Secretaria Estadual de Educação, destaca a ausência de ações sistemáticas por parte da SEEMG para desenvolver um programa de treinamento administrativo-financeiro, com material específico, ou para oferecer suporte preventivo aos gestores de escolas públicas. Estes gestores, eleitos pela comunidade escolar, frequentemente transitam diretamente da sala de aula para a direção da escola, sem a devida preparação para a gestão financeira (CARVALHO, 2013, p. 21).

O instrumento de pesquisa de campo que será utilizado para a coleta de dados, com relação aos gestores escolares, será o questionário misto, o qual é constituído por questões objetivas onde os participantes podem fornecer justificativas ou explicações para suas respostas (nas questões de sim, não — justifique sua resposta) e uma questão discursiva (aberta). Os dados coletados com a aplicação do questionário serão tratados qualitativamente, onde serão analisadas as respostas dos participantes, com o objetivo de compreender as percepções, opiniões, experiências e sentimentos expressos.

O questionário será organizado em perguntas diretas, nos quais abordaremos questões relacionadas a gestão da Caixa Escolar: carreira profissional (experiência do gestor na Direção da unidade de ensino); atribuições do cargo de Presidente da Caixa Escolar elencadas na Resolução SEE N° 4.144/2019; processos de licitação, gestão financeira dos recursos públicos e capacitações. O instrumento de pesquisa será preenchido pela plataforma *Google Forms*, que será enviado via correio eletrônico aos diretores de escolas.

A pesquisa de campo voltada para os servidores do Setor de Prestação de contas será realizada através de entrevistas com roteiro estruturado, uma vez que um roteiro estruturado

garante que todas as entrevistas sejam conduzidas de maneira consistente, abordando os aspectos relevantes, bem como planejando e conduzindo a entrevista de forma mais eficiente. As questões serão relativas à execução financeira e à prestação de contas feitas pelas caixas escolares, bem como atividades internas de análise de todos os processos de prestação de contas.

### **3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO COM OS DIRETORES DE ESCOLA**

Tendo em vista a questão norteadora: Quais as causas do elevado número de emissão de diligências para as escolas da Regional pelo setor de prestação de contas, foi aplicado aos diretores um questionário e as entrevistas realizadas com as analistas de prestação de contas da SRE de Guanhães com objetivo de compreender as causas do elevado número de diligências com vistas a propor ações que reduzam esse número e o passivo decorrente.

Diante disso, nesta subseção busca-se analisar os questionários aplicados aos diretores escolares. O objetivo é acolher a opinião desses profissionais acerca dos fatos geradores das diligências, para auxiliar nas proposições a serem apresentadas no capítulo 4.

A pesquisa qualitativa é um método de investigação que se concentra na compreensão dos fenômenos a partir de uma perspectiva holística e contextual. Esse tipo de pesquisa envolve o contato direto com o objeto de estudo, o que permite ao pesquisador obter dados ricos e detalhados. Godoy (1995) afirma que ela

envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Apesar de algumas críticas e limitações, como a baixa taxa de resposta e a dificuldade em esclarecer dúvidas, esse tipo de pesquisa oferece vários benefícios. Entre eles estão a facilidade de organizar os dados e o custo financeiro reduzido. Esse custo mais baixo possibilita a criação de uma amostra maior e mais diversificada, cumprindo critérios de seleção mais autênticos e representativos.

Dos 74 questionários aplicados, 43 deles foram respondidos, o que representa 58%, foram aplicados questionários, a fim de perceber as suas opiniões frente aos desafios a eles propostos em relação à Caixa Escolar sob sua responsabilidade.

Uma das preocupações foi em saber o tempo de experiência como gestor escolar, a sua

formação acadêmica, qual área de gestão tem mais interesse. Além disso, foi importante pesquisar a forma de capacitação que receberam, a sua percepção acerca das legislações e quais os problemas recorrentes nas prestações de contas.

Para tanto, foram formuladas perguntas de múltipla escolha, baseadas na escala de tipo Likert, em que os participantes especificaram o nível de concordância com as afirmações propostas, sendo que em algumas os gestores teriam que justificar sua resposta, para verificar qual a opinião do entrevistado.

Para traçar o perfil, as características do gestor, realizamos três perguntas, relacionadas ao tempo de atuação na área, aos anos que ocupa o cargo de Gestor e com relação à formação acadêmica.

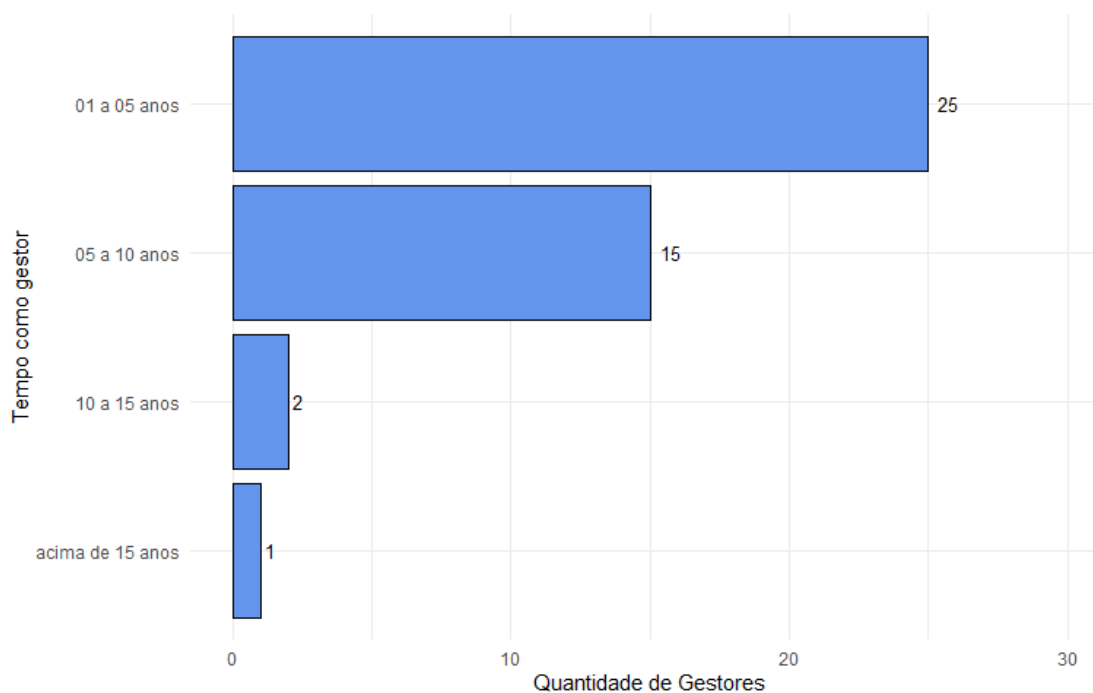
Ao serem questionados quanto ao tempo que atuam nas escolas estaduais de Minas Gerais pode-se constatar que 72% dos gestores que responderam o questionário trabalham na rede estadual de ensino há mais de 15 anos e que 41,9% trabalham na escola onde estão Diretor Escolar no cargo de Especialista em Educação Básica ou Professor de Educação Básica.

Ao serem questionados sobre o tempo em que estão como diretores na escola onde trabalham, 58,1% disseram que “estão diretores entre 01 e 05 anos”. Ou seja, mais da metade dos gestores escolares, que responderam ao questionário, podem ser considerados inexperientes na função.

Esse dado é interessante porque, ao comparar o tempo de serviço total do servidor com o tempo que ele ocupa a função de Gestor Escolar na escola em que atua, observa-se que uma considerável quantidade dos gestores atua há um período significativo na mesma instituição.

Ao verificar no setor de Recursos Humanos da SRE de Guanhães, constatamos que dos 74 gestores, 22 estão no seu primeiro mandato ou no 2º ano de atuação, isto é, não completaram o primeiro mandato, tendo ingressado na gestão escolar em janeiro de 2023. Com isso podemos afirmar que 70% dos gestores estão, no mínimo, no 2º mandato como gestor escolar.

Gráfico 2 - Tempo como Gestor Escolar na escola onde trabalha



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Apesar da experiência prévia na área educacional, para muitos, a função de diretor escolar representa uma novidade. O gráfico acima ilustra o tempo que os gestores da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Guanhães têm exercido o cargo de direção em escolas estaduais.

O tempo que o Diretor de Escola ocupa o cargo é essencial para avaliar sua performance na gestão financeira da Caixa Escolar. Dutra (2015) ressalta que a experiência no setor educacional, o período como Gestor Escolar e a formação acadêmica são aspectos cruciais para analisar a execução financeira dos recursos. Esses fatores são determinantes para a eficácia e a eficiência na administração dos recursos escolares.

Um outro ponto importante é que mais de 87% dos gestores escolares possuem cargos efetivos, este dado é importante devido a presença de um diretor com cargo efetivo contribuir significativamente para a estabilidade e a eficácia da gestão escolar, resultando em impactos positivos significativos na qualidade da educação e no ambiente escolar. Uma vez que a estabilidade proporcionada por um cargo efetivo permite ao diretor implementar e monitorar estratégias de longo prazo com maior eficácia. A continuidade na função possibilita a execução de um planejamento estratégico consistente e a realização de mudanças significativas sem as interrupções típicas de cargos temporários.

Quanto à forma de ingresso no cargo em comissão de Diretor Escolar onde mais de 72% dos respondentes informaram que o ingresso se deu através da votação pela comunidade escolar; demonstra que há o processo democrático de escuta à comunidade escolar. Somente 16,3 % ingressaram por Indicação do colegiado escolar de servidor da própria escola, com certificação ocupacional; 4,7% por Indicação do colegiado escolar de servidor da outra escola estadual, com certificação ocupacional e 7% por Indicação pelo Superintendente Regional de Ensino de servidor de escola estadual, possuindo ou não certificação ocupacional.

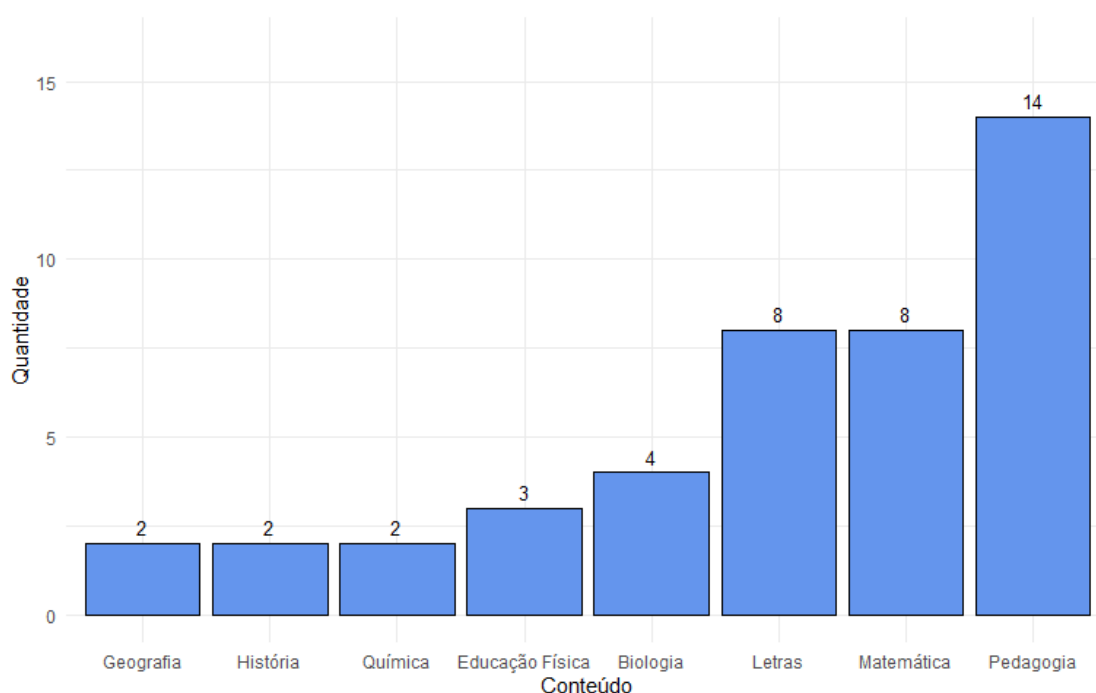
Percebeu-se, também, na pesquisa que a formação acadêmica dos gestores é muito variada. Conforme Tabela 3, apresentada a seguir, estão divididos principalmente entre Pedagogia, Letras e Matemática, pode-se perceber que todas estão voltadas para as áreas de licenciatura, não havendo entre elas formação específica no campo da administração ou em área gerencial. A maioria destes diretores saiu da sala de aula para atuar na gestão escolar.

Tabela 3 - Formação Acadêmica do Diretor

<b>ÁREA DE FORMAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
Geografia	2
História	2
Química	2
Educação Física	3
Biologia	4
Letras	8
Matemática	8
Pedagogia	14
<b>Total</b>	<b>43</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Gráfico 3 – Formação dos Diretores de Escola



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A formação em licenciatura ou em pedagogia capacita o diretor para a gestão pedagógica. Com isso, esses profissionais, devido ao seu foco no processo de ensino-aprendizagem, geralmente não adquirem, em sua formação acadêmica inicial, as habilidades e competências necessárias para a gestão financeira eficaz de uma unidade de ensino. Ressalta-se que este dado é convergente com o processo de indicação, onde somente EEB ou PEB podem participar do processo de indicação de diretores, até o presente momento nenhuma formação de bacharel pode fazer parte do processo.

Como os diretores são oriundos dos cargos de Professor de Educação Básica (PEB) e de Especialista em Educação Básica (EEB), é possível que não apresentem as competências específicas necessárias para a gestão dos processos administrativo-financeiros relacionados à administração de uma Caixa Escolar, entidade jurídica vinculada à instituição de ensino estadual.

Neste sentido, Carvalho (2013) na sua dissertação de mestrado nos diz o seguinte:

Enquanto a formação acadêmica do professor e do pedagogo, profissionais que possivelmente assumem cargo de direção, é suficiente, sob o ponto de vista pedagógico, o mesmo não acontece sob o ponto de vista da gestão dos recursos financeiros disponibilizados pelo estado para as escolas estaduais (CARVALHO, 2013, p.90).

Ao assumir a função de gestor escolar, é imperativo que o profissional adquira conhecimentos adicionais não contemplados em sua formação acadêmica. É necessário que ele se familiarize com as legislações relevantes, como Decretos e Resoluções que regulamentam a execução dos recursos destinados às Caixas Escolares. Entre as novas competências, o gestor deve ser capaz de distinguir entre bens permanentes e bens de consumo, entender as normas do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e da merenda escolar, e realizar consultas ao Portal de Compras para obter especificações detalhadas sobre produtos e serviços.

Lück (2009, p.25) afirma quanto à formação dos gestores escolares que:

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão, em vista do que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser genérica e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social.

Quando questionados quanto aos treinamentos que recebeu do Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhões entre os anos de 2021 a 2023, 48,8% dos respondentes afirmaram que receberam acima de 04 treinamentos, 25,6% entre 03 e 04, 7% entre 02 e 03 e 18,6% entre 01 e 02 treinamentos nos últimos três anos.

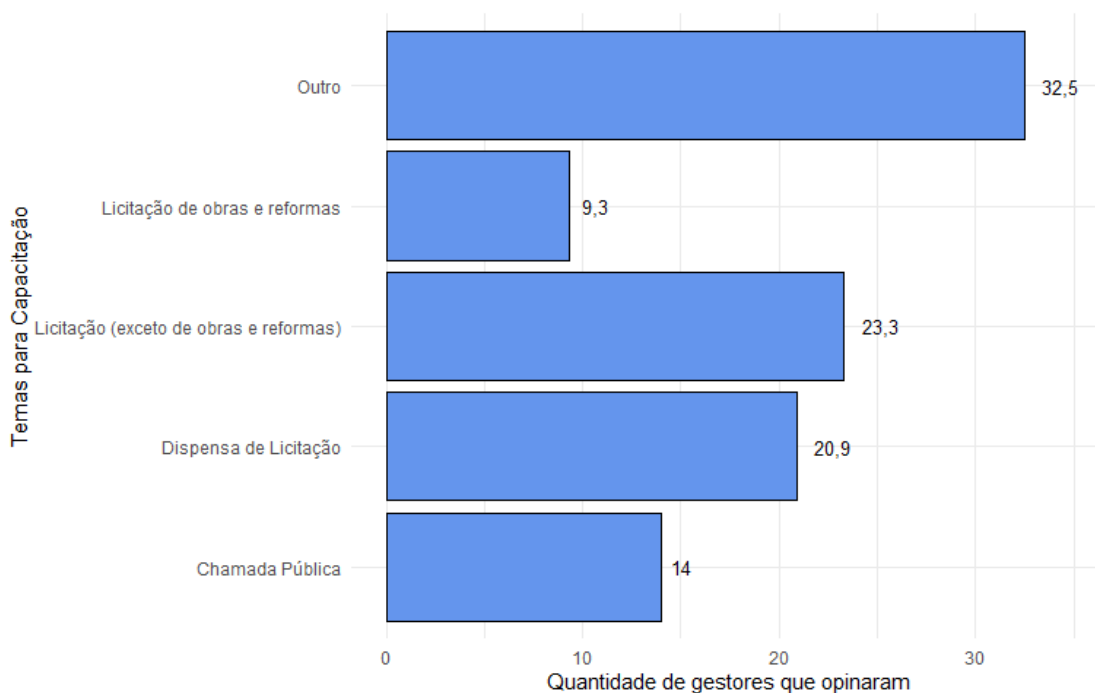
Quanto à disponibilização de treinamentos, quase 50% dos respondentes afirmaram que participaram de mais de 04 treinamentos, pode-se dizer que os mesmos não estão sendo muito eficientes e/ou eficazes, uma vez que se percebe deficiências na gestão, como se pode certificar por intermédio das diligências.

Um ponto a ser considerado é que os gestores que foram indicados no último Processo de Escolha de Diretor Escolar, que ocorreu em 01 dezembro de 2022, bem como os demais gestores que estão no 2º mandato ou mais na gestão escolar, tiveram a partir de setembro de 2023 a promoção de formação inicial para os gestores, a partir do Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares (PDGE) o referido programa teve seu último módulo finalizado em julho de 2024.

Diante das opções selecionadas pelos respondentes ao questionário acerca das temáticas

que deveriam ser abordadas em formações ou treinamentos no que se refere à gestão dos recursos financeiros da Caixa Escolar - as quais estão dispostas na questão de número 08 (oito) do questionário e cujas opções são as seguintes: a) Licitação (exceto de obras e reformas); b) Dispensa de Licitação; c) Chamada Pública; d) Licitação de obras e reformas e; e) Outro. Pode-se verificar pelo gráfico abaixo a opção dos respondentes para formação, a saber:

Gráfico 4 – Temáticas para curso de Formação ou Treinamentos



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Podemos concluir que quanto ao processo denominado de Dispensa de Licitação, o qual é muito comum na rotina da gestão financeira dos recursos da Caixa Escolar, os gestores apresentam pouca insegurança com relação a ele. Isso se denota no fato de que apenas 14% dos respondentes, só não foi mais baixo que a chamada pública, onde apenas 9,3% apontou para a necessidade de uma formação nesta área. A temática mais apontada encontra-se voltada para a formação quanto à Licitação (exceto de obras e reformas) com 23,3% e quase empatado foi apontado o tema licitação de obras e reformas para necessidade de promoção de formação.

No campo “outro” foi sugerido mais alguns temas para formação ou treinamentos, a saber: Demonstrativo Financeiro / Livro Caixa, Licitação e Dispensa (considerando a localização da escola por exemplo, para alguns serviços, poderia ser dispensa, considerando que o mercado convencional também agrega valor a todos os serviços e produtos dada a



localização das escolas de campo).

Alguns respondentes informaram que é necessário um equilíbrio de modo a perpassar por todos os itens anteriores e outros ainda sugeriram capacitação em prestação de contas de modo geral. Outro informou que não tem dificuldades na realização de processos: “mas penso que deveria haver pelo menos um treinamento presencial por ano não apenas para os diretores, para também para os ATBs que nos auxiliam”, houveram ainda gestores que informaram que todas as opções são importantes e por último um respondente informou que houve apenas reuniões gerenciais sem treinamento para prestação de contas.

Diante das respostas assinaladas no instrumento de pesquisa, temos posturas diferentes entre os Gestores Escolares participantes desta dissertação o que nos permite perceber que há ainda lacunas a serem preenchidas quanto à formação desses gestores. Podemos concluir que, conforme as opiniões dos participantes, há uma necessidade para que a rede estadual, seja através da SRE, do órgão central (SEE), de outra empresa ou parceria entre esses três órgãos, promova formações específicas para Gestores Escolares.

Com relação à pergunta 9, 58,1% dos respondentes informaram que ligam para servidor da SRE para sanar dúvidas com relação aos processos de execução dos recursos financeiros repassados à Caixa Escolar ou com relação à elaboração dos processos de prestação de contas, 23,3% leem a legislação vigente e orientações sobre prestação de contas, 4,7% entram em contato com algum colega diretor e nenhum participante respondeu que não procuram esclarecer a dúvida e continuam a execução do processo. Importante ressaltar que 13,9% marcaram o campo “Outros” e escreveram que estudam a legislação, recorrem a colegas gestores, fazem contato pelo e-mail institucional e telefone, e falam com analistas da SRE sobre situações específicas.

Neste mesmo viés, ao serem questionados entre os servidores da Diretoria Administrativa e Financeira, quem oferece atendimento técnico em relação à execução financeira de sua Caixa Escolar (pergunta 11), 39,5% dos gestores recorrem ao Analista de Prestação de Contas, 27,9% ao Diretor DAFI, 7% ao Coordenador do setor de prestação de contas e 4,7% ao Supervisor da DIVOF e 20,9% responderam que fazem uma junção entre às vezes recorrer a todos e recorrer ao analista e ao diretor DAFI. Uma consideração pode ser feita neste ponto: com a mudança de gestão da SRE em setembro de 2024, a servidora que estava na coordenação do setor de prestação foi nomeada para o cargo em comissão de diretor DAFI.

Quando questionados com que frequência buscam orientações na SRE, as informações prestadas são suficientes ou completas, pergunta 13, pode-se perceber um excelente grau de satisfação dos gestores, onde 58,1% responderam que as orientações frequentemente são suficientes / completas, 20,9% Sempre são suficientes / completas, 16,3% às vezes são

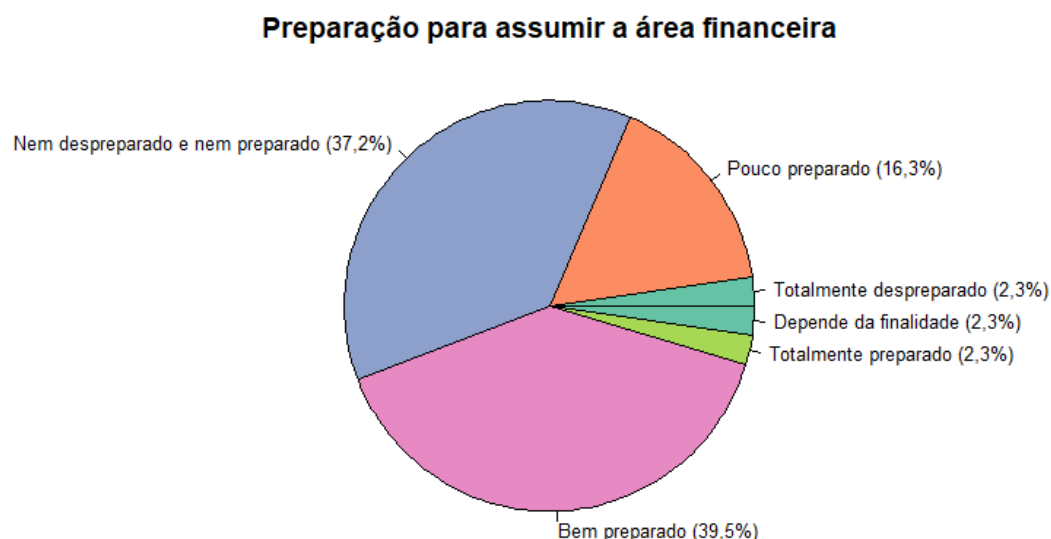
suficientes / completas e somente 2,3% dos respondentes informaram que raramente as orientações são suficientes / completas e que nunca são suficientes/completas.

Quando solicitados a justificarem suas respostas, os dois gestores que informaram que raramente as orientações são suficientes/completas e que nunca são suficientes/completas esclareceram que “as informações às vezes complicam mais do que esclarecem” e “para se passar conhecimento é necessário ensinar desde a base. Usa-se muito termos técnicos que não são da realidade do professor”.

Sendo assim, podemos concluir que a SRE ainda se configura como a principal fonte de consulta e orientação para os Gestores Escolares quanto à execução das verbas recebidas pelas escolas. Considerando que os acessos são individuais, ou seja, cada gestor procura isoladamente, na maioria das vezes seu analista ou o Diretor DAFI para ser orientado, é necessário viabilizar um sistema mais estruturado e coletivo de suporte.

Percebeu-se, também, uma aparente preparação por parte dos diretores quanto a realizar a função da gestão financeira da Caixa Escolar ou se analisarmos do ponto de vista da indecisão podemos chegar em uma outra alternativa, conforme mostra o Gráfico 5, a seguir:

Gráfico 5 – Preparação quanto realizar a função da gestão financeira da Caixa Escolar



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O gráfico acima, a partir das respostas da pergunta 10, mostra que 40% dos diretores se sentem bem preparados para realizar a função da gestão financeira da Caixa Escolar, isto acrescido de uma resposta de totalmente preparado, chega a 42%. Porém, temos 37% dos gestores que não se sentem nem preparados e nem despreparados, e isto é um fato preocupante. Com relação aos demais 17% que se sentem pouco preparados e um gestor totalmente despreparado, a tratativa é mais visível, capacitar.

Alguém que se sente nem preparado nem despreparado pode estar em um estado intermediário, possivelmente experimentando uma sensação de incerteza ou neutralidade em relação à sua preparação. Eles podem sentir que têm algum nível de conhecimento ou habilidade, mas não o suficiente para se sentirem totalmente confiantes.

Ao serem solicitados que justificassem suas respostas quanto a preparação ou não para realizar a função da gestão financeira da Caixa Escolar, alguns gestores informaram que:

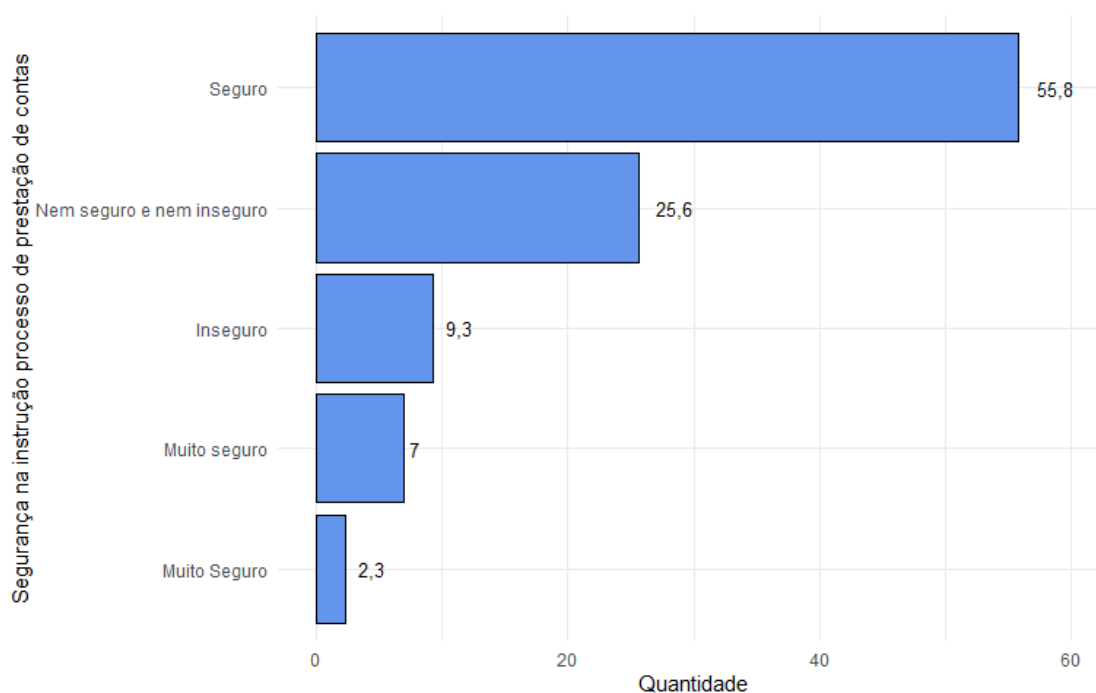
- Gestor 1 - A formação do gestor escolar sendo pedagógica não dá suporte suficiente para as habilidades necessárias a serem usadas. Na área de prestação de contas;
- Gestor 2 - A gestão financeira da Caixa Escolar, é complexa, metódica e demanda muito tempo na formalização dos processos;
- Gestor 3 - A gestão financeira é a que mais me tira o sono. Quando tenho dúvidas, leio as legislações e orientações, porém me sinto mais segura ligando para os profissionais responsáveis pelo financeiro da SRE e faço os questionamentos necessários;
- Gestor 4 - Ao exercer a função muitas dúvidas vão aparecendo! Às vezes me sinto insegura ao aplicar alguns recursos; Falta acompanhamento pelo analista e não há retorno para a escola do andamento dos processos;
- Gestor 5 - Falta capacitação, novos diretores não conseguem se capacitar de forma clara, precisa-se de uma orientação mais direta; Gostaria de ter maior tempo para dedicar a gestão financeira uma vez que as outras demandas da escola também necessitam de minha intervenção;
- Gestor 6 - Me sinto pouco preparada, pois é um setor muito amplo, que exige um preparo muito grande. Devido ao pouco tempo que estou na gestão, ainda tenho muitas dúvidas em relação à Gestão Financeira; -Realizo com segurança todos os processos de aquisições/serviços e prestação de contas. No entanto, ainda preciso aprender a fazer, preencher o Demonstrativo Financeiro do FNDE/PDDE e também realizar um processo de obras (nunca fiz);
- Gestor 7 - Sempre aparecem dúvidas pelo medo de fazer errado (esse medo tem se tornado bem presente principalmente quando respondo diligências da gestão passada). Principalmente quando se trata de prestação de serviço (retenção de impostos, especificação do serviço contratado). (Entrevista com gestores escolares, 2024)

Considerando-se que 22 gestores estão na função apenas há menos de dois anos, devido ao processo de indicação de diretor ocorrido em 2023, entende-se que esses servidores têm

pouca experiência na função. Podendo estar sujeitos às incoerências. Portanto, essa segurança apresentada de 42% não condiz com o montante de diligências emitidas pelo setor de prestação de contas.

Com relação à pergunta 12, o quão seguro o gestor se sente para instruir um processo de prestação de contas, nos apresenta um dado conflitante: se mais da metade dos gestores que responderam ao questionário são seguros ou muito seguros (62,8% dos respondentes) como justificar o elevado número de diligências emitidas pelo setor de prestação de contas? Problemas envolvendo a interpretação da legislação vigente? Ou até mesmo insegurança quanto à instrução do processo de prestação de contas? Ou ainda não ter confiança na montagem de processo de dispensa ou de licitação?

Gráfico 6 - Segurança quanto a instruir um processo de prestação de contas



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Nas justificativas, quando analisadas as respostas dos gestores que informaram que se sente seguros ou muito seguros, percebemos que a segurança está ancorada no apoio ou nas instruções, a saber:

- Gestor 1 - Seguro porque sempre que tenho dúvidas recorro à legislação e ao setor da SRE quando é o caso;
- Gestor 2 - Quando acontecem dúvidas a gente procura e elas são sanadas;
- Gestor 3 - Após 5 anos na direção escolar e de acompanhar de perto

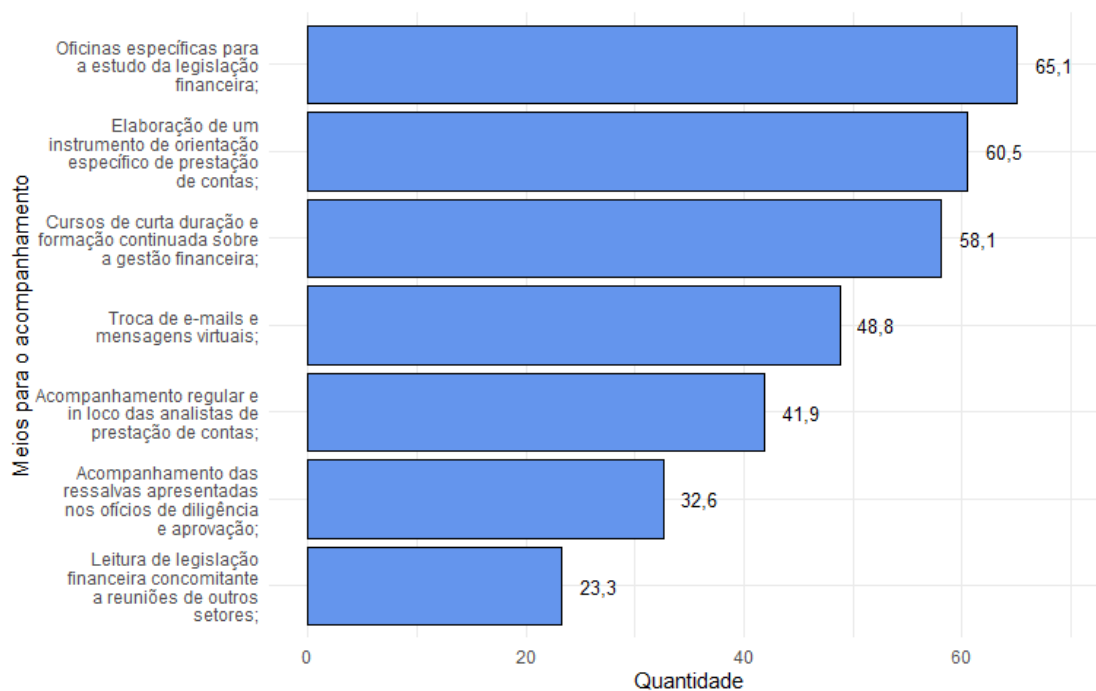
todos os processos de aquisição realizados pela caixa escolar, sinto-me segura para fazê-lo. No entanto preciso consultar sempre a legislação para verificar quais procedimentos são sequenciais;

- Gestor 4 - O apoio dos servidores SRE nesta área é fundamental para a realização das tarefas vigentes ao financeiro da escola; Sinto-me seguro pelo suporte oferecido pela SRE;
- Gestor 5 - Por já dominar a instrução de processos, me sinto segura, porém devido ao excesso de demandas, às vezes fica faltando algum documento, como já aconteceu em prestações de contas do PDDE, mas não por falta de conhecimento e sim por esquecimento ou distração durante a instrução do processo;
- Gestor 6 - Sinto-me seguro, mas surgindo dúvidas entro em contato com a SRE;
- Gestor 7 - Sinto-me segura porque tenho uma vice e uma ATB que me auxiliam prontamente e também tenho muito apoio de analistas e coordenação financeira da SRE;
- Gestor 8 - A DIVOF sempre oferece capacitações, orientações e auxílio devidos. É um setor com excelentes profissionais em nossa SRE. Reuniões focais, objetivos, ótima gestão do tempo e eficiência. (Entrevista com gestores escolares, 2024)

Quando questionado sobre os meios que consideram mais adequados para o acompanhamento técnico da SRE em relação à execução financeira de sua escola, questão 14, na qual poderia marcar mais de uma opção, a tendência apontada pelas respostas está mais relacionada à capacitação, uma vez que o item mais marcado foi oficinas específicas para estudo da legislação financeira, seguido da elaboração de um instrumento de orientação específico de prestação de contas, cursos de curta duração e formação continuada sobre a gestão financeira, troca de e-mails e mensagens virtuais, acompanhamento regular e *in loco* das analistas de prestação de contas, acompanhamento das ressalvas apresentadas nos ofícios de diligência e aprovação e por fim leitura de legislação financeira concomitante a reuniões de outros setores.

Gráfico 7 - Meios para o acompanhamento técnico da SRE em relação à execução

## financeira de sua escola



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O gráfico acima demonstra que os gestores possuem maior preferência por métodos participativos e estruturados, como oficinas, cursos e instrumentos formais de acompanhamento, deixando em segundo plano as formas de monitoramento remoto ou passivo, como a troca de e-mails e a leitura de normas. Isso sugere que, para um acompanhamento técnico eficaz, é fundamental investir em capacitação e na criação de ferramentas que possibilitem um controle mais prático e acessível da execução financeira. A forma que a SRE de Guanhães capacita seus gestores, reuniões para tirarem dúvidas ou esclarecimentos de artigos da resolução, pode ser considerada um dos motivos das crescentes inconsistências verificadas nas prestações de contas, já que quase todos os diretores participaram das reuniões e as incoerências ainda persistem.

Ao solicitarem a elaboração de um instrumento de orientação específico de prestação de contas, os gestores demonstram que a forma que estão sendo orientados não é a mais adequada, porém ao marcarem a troca de e-mails e mensagens virtuais podem sinalizar que os meios eletrônicos ainda são a forma mais rápida para obterem respostas.

Outro dado importante é a necessidade de acompanhamento regular e *in loco* das analistas de prestação de contas, mesmo que a SRE não tenha servidores suficientes no setor de prestação de contas, o acompanhamento preventivo da execução financeira é algo importante.

Ao marcarem o acompanhamento das ressalvas apresentadas nos ofícios de diligência e aprovação pode ser que estejam apontando que não entendem ou não conseguem cumprir com os itens das diligências e por fim alguns gestores ainda consideram importante a leitura de legislação financeira concomitante a reuniões de outros setores.

Na questão 15 foi questionado se o gestor tem conseguido desenvolver tanto as atividades pedagógicas como as administrativas e financeiras na escola que atua, e para nossa surpresa mais de 70% dos respondentes informam que frequentemente tem conseguido desenvolver tanto as atividades pedagógicas como as administrativas e financeiras na escola em que atuam.

Gráfico 8 – Desenvolvimento tanto das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Com relação às análises das justificativas da questão onde grande maioria respondeu que desenvolve tanto das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras, algumas respostas nos chamam a atenção, uma vez que frisam que a atividade que mais demanda tempo é a financeira, a saber:

- As atividades financeiras requerem tempo demais do gestor;
- O administrativo e financeiro demanda muito tempo, devido a rotatividade de servidores da secretaria. Nem todos que entram

sabem o serviço é preciso estar acompanhando mais de perto. Mas fico por dentro de todas as atividades pedagógicas da escola e tento desenvolver juntamente com a Equipe Pedagógica, que por sinal, é muito competente. O gestor faz de tudo um pouco, nunca pode ficar só em um setor;

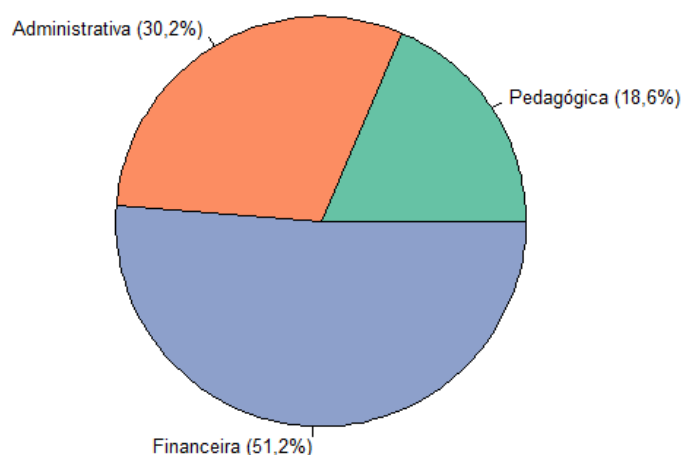
- Dedico mais tempo às demandas financeiras, porque não tenho pessoas totalmente qualificadas para me auxiliar nesta área. Quanto à área pedagógica, faço o acompanhamento, estou a frente das decisões, mas delego muito para as EEB, porque possuem qualificação profissional para atuar na área e junto com diretor e vice-diretor, são responsáveis pela gestão pedagógica da escola;
- Sempre o pedagógico fica a desejar devido a importância maior ser dada ao financeiro e não ter outra pessoa que possamos realmente delegar com confiança e entendimento da legislação;
- Considerando que devem ser indissociáveis e de responsabilidade do gestor todas as gestões (pedagógica, administrativa e financeira), me esforço muito para estar inteirado de todas elas, acompanhando conforme possível, no entanto, é muito difícil dedicar-se a cada uma delas como desejável;
- Em minha opinião, estamos com muitas demandas de preenchimento de documentos e reuniões online para envio à SEE. (Entrevista com gestores escolares, 2024)

Ainda com relação às respostas recebidas para a questão 15, uma delas esclarece que: “as atividades pedagógicas são na maioria das vezes coordenadas pelas Especialistas, devido às muitas demandas em outros setores, algumas vezes não é possível o desenvolvimento total do setor pedagógico”. Partindo do ponto de vista que todas as escolas possuem EEB e que a grande maioria das nossas escolas possui um vice-diretor ou mais, a delegação de competência desses cargos já demonstra o cunho pedagógico dos mesmos, podendo assim o diretor dedicar mais tempo para a gestão administrativa e financeira.

Na mesma linha da pergunta anterior, mais de forma complementar, na questão 16, foi questionado: “Dentre as funções da gestão escolar, a qual você dedica mais tempo?”, ficou evidente que a gestão financeira ainda é a que mais consome o tempo do gestor, uma vez que mais da metade dos respondentes marcaram a referida gestão, em detrimento da gestão pedagógica e administrativa. Ou seja, o tempo necessário para a gestão financeira da Caixa Escolar compete diretamente com o tempo exigido do Diretor de Escola para atender outras necessidades da mesma.



Gráfico 9 - Funções da gestão escolar e a dedicação de tempo

**Funções da gestão escolar X dedicação de tempo**

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O gráfico 9 demonstra que, dentre as atividades de gestão demandadas ao diretor, a maioria dedica mais tempo às funções ligadas à gestão financeira, que correspondem a 51,2%. Quanto às demais atividades, 30,2% dedicam-se mais tempo em funções administrativas (pessoal) e 18,6% em atividades pedagógicas.

Este fato pode ser justificado pela preparação já existente da dimensão pedagógica devido à sua formação específica. No entanto, muitos carecem de formação na dimensão administrativa, o que frequentemente resulta na gestão inadequada dos recursos e no descumprimento das normas legais, como evidenciado nas análises das diligências e nos questionários.

Enquanto a formação acadêmica dos diretores os capacita de forma sólida para a atuação pedagógica, ela frequentemente não oferece preparo suficiente para a gestão administrativa e financeira. Luck (2009) observa que a gestão escolar exige o exercício de uma ampla gama de competências específicas. Para suprir essas lacunas e desenvolver as habilidades necessárias para uma administração eficaz, é essencial que os diretores se engajem em programas de formação continuada.

Na análise da pergunta, ao solicitarmos justificativa quanto a escolha da área, algumas respostas nos ajudam a entender o motivo de na maior parte do tempo os gestores estarem concentrados na gestão financeira.

- O financeiro, devido falta de pessoas capacitadas para auxiliar;
- Porque não temos pessoas qualificadas, com formação específica para atuar na área e até com experiência ou boa vontade para aprender;
- Tenho me dedicado mais à gestão financeira para que os processos sejam elaborados da maneira mais correta, evitando assim, futuras diligências;
- É necessário o acompanhamento mais de perto desse setor, uma vez que determinadas ações podem ocasionar grandes problemas com resoluções drásticas, como a devolução de dinheiro;
- As atividades financeiras demandam tempo demais do gestor;
- A Gestão Financeira, sem dúvidas, é a que dedico mais tempo; devido à falta de experiência das ATB's. Não temos ATB que cuida do Financeiro;
- O diretor precisa ter conhecimento de todas as demandas da escola e não há profissional específico para o setor financeiro. Sempre há mudança em que dá suporte para o diretor;
- Muito complexo e burocrático e devido a responsabilidade quase que única do Gestor, muitas demandas ficam a cargo do próprio. (Entrevista com gestores escolares, 2024)

Pelo recorte das respostas acima fica evidente a necessidade de o gestor possuir uma ajuda extra na escola, seja na figura do ATB para auxiliar na área financeira, seja através de um acompanhamento mais de perto por parte da SRE.

Posteriormente, foi questionado ao gestor: “Caso sua escola conte com ATB para realizar atividades financeiras, como você avalia a atuação dele?”, obtivemos 83,7% das respostas como fundamental a atuação do ATB, onde somente 14% informou que é indiferente e 2,3% dispensável.

- Gestor 1 - O gestor não possui conhecimento necessário da área financeira; o ATB da área financeira é um elemento indispensável na escola. A função exige dedicação exclusiva e deveria ser atribuída sempre a um servidor efetivo ou que ao contratado fosse permitida a continuidade na mesma escola;
- Gestor 2 - Diminui um pouco a carga das atribuições desse setor. Por exemplo, o ATB pode adiantar um processo para o diretor, auxiliar no demonstrativo financeiro que sozinho ninguém faz entre outras coisas;
- Gestor 3 - O setor financeiro requer concentração e tempo para planejamento e execução dos processos. O ATB faz toda a diferença;
- Gestor 4 - Temos uma ATB financeira em processo de construção. Demonstra dedicação, responsabilidade e vontade de aprender. É fato que as atividades financeiras não se aprendem de imediato e nossa ATB não possui formação na área financeira. A chegada dela na escola tem me dado mais espaço para dedicar às demais

atividades. Tenho confiado a ela as atribuições na medida em que ela já se sente segura em assumi-las;

- Gestor 5 - Ponto de apoio muito importante; A atuação eficiente de um ATB para assuntos financeiros é crucial, uma vez que o pedagógico consome muito tempo e dedicação do gestor. Na minha concepção as incoerências ocorrem por falta de tempo e servidor qualificado. Isso leva o gestor a delegar funções a servidor não preparado ou o próprio ter que executar ocasionando sobrecarga, exaustão e tempo insuficiente para uma execução correta;
- Gestor 6 - Os servidores que me auxiliam nas atividades são de extrema importância, pois sem eles não conseguiria realizar os objetivos propostos pela SEE. (Entrevista com gestores escolares, 2024)

Ao serem questionados sobre a que se atribuem as possíveis incoerências no processo de prestação de contas, tendo sido possível mais de uma opção ser marcada; dos respondentes, 19 indicaram que suas dificuldades estão relacionadas à falta de conhecimento na área fiscal (leitura/compreensão dos documentos fiscais e dos impostos inerentes a cada um destes documentos).

Tabela 4 – Incoerências no processo de prestação de contas

Incoerências	Nº gestores
À falta de conhecimento na área fiscal (leitura/compreensão dos documentos fiscais e dos impostos inerentes a cada um destes documentos);	19
À falta de autonomia na administração escolar;	6
À Incoerência no processo licitatório;	3
À Execução em objeto indevido;	1
À Execução fora do prazo do Termo de compromisso;	4
À Falta de documentos;	14
À Falta de extratos bancários;	9
Ao não preenchimento de formulários	8

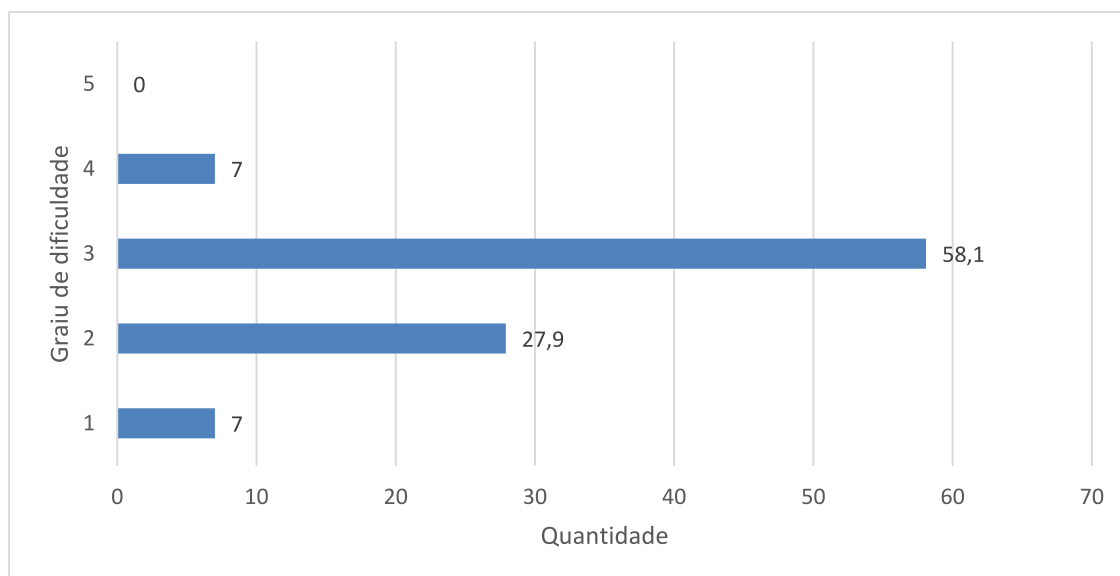
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Essas respostas sugerem uma maior preocupação do diretor com a análise da idoneidade dos documentos fiscais e a observação da necessidade de retenção e recolhimento de impostos. Essas ações são realizadas após o processo de compra, tornando-se mais suscetíveis a devoluções de recursos.

Em relação à falta de documentos, o setor de prestação de contas já utiliza um *checklist* que é enviado a todas as escolas. Seguir esse procedimento ajudaria a evitar erros por desconhecimento. Neste caso, pode-se afirmar que o problema está mais relacionado à falta de atenção e cuidado do que à falta de entendimento. A mesma lógica pode ser utilizada com relação à falta de extratos bancários, uma simples conferência visual evitaria a inconsistência. Com relação ao não preenchimento de formulários não podemos afirmar se o mesmo não foi preenchido por falta de conhecimento ou por descuido, o que se verifica muitas vezes é que os gestores enviam os formulários em branco e assinados para o analista de prestação de contas os preencherem.

Porém, com relação ao preenchimento dos formulários dos processos de prestação de contas, referente aos recursos financeiros, foi questionado aos gestores, através da pergunta 19, se o mesmo tem dificuldade em preenchê-los. Os dados apurados estão no gráfico abaixo.

Gráfico 10 – Dificuldade ao preencher os formulários dos processos de prestação de contas



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Algumas das justificativas apresentadas pelos gestores quanto ao preenchimento dos formulários de prestação de contas estão relacionadas aos modelos utilizados pelo FNDE/PDDE, outros afirmam que a dificuldade está relacionada da ausência de capacitação, outro esclarece que a dificuldade está relacionada à utilização uma ou duas vezes ao ano, outro que falta informação, um esclareceu que não entende a linguagem utilizada, outro informa que dificuldade é calcular o rendimento do recurso na aplicação financeira no formulário "Relatório de Execução Física e Financeira".

- Gestor 1 - Ainda não sei preencher o Demonstrativo Financeiro do FNDE/PDDE;
- Gestor 2 - Não consigo preencher devido falta mesmo de capacitação frequente;
- Gestor 3 - Como as aquisições são feitas 1 vez por ano para o demais TC's e merenda 2 vezes no ano (semestralmente) tenho dificuldade em preenchê-los, principalmente os balancetes; Não tenho segurança para trabalhar com o financeiro; Falta informação; Tenho dificuldade de compreensão das linguagens usadas;
- Gestor 4 - O formulário que ainda tenho bastante dificuldade, às vezes é o relatório de execução financeira das prestações de contas e quando se trata de ações agregadas do PDDE, que tem mais de um ou vários recursos em conta, eu não consigo de jeito nenhum;
- Gestor 5 - Minha maior dificuldade é calcular o rendimento do recurso na aplicação financeira no formulário "Relatório de Execução Física e Financeira";
- Gestor 6 - Como são muitos recursos e cada um com sua especificidade, as vezes me confundo, sempre tenho que ter a legislação em mãos;
- Gestor 7 - Demandam muito do tempo para resposta às solicitações da área financeira da escola que exigem busca de informações anteriores. (Entrevista com gestores escolares, 2024)

Em relação a algumas respostas dos gestores que responderam que raramente possuem dificuldade, um ponto que chamou a atenção foi que quando o gestor tem dificuldade recorre ao analista de prestação de contas ou o setor de contabilidade e outro gestor informou que: “seguindo a legislação, não há dificuldades no preenchimento dos formulários de prestação de contas”.

Outro gestor assim coloca: “entendo que todas as informações a serem inseridas nos formulários são fáceis de serem encontradas estudando a legislação e/ou nos TC e/ou nos Planos de Trabalho e/ou ainda atendidas em consultas a processos anteriores e aos analistas e diretoria financeira, quando necessário” e outro ainda esclarece “É sempre importante estar seguindo o manual e modelos de orientações da SRE para evitar erros, porém alguns precisam ser atualizados, gerando assim alguma dificuldade no preenchimento, além do mais seguir processos anteriores de outra gestão pode implicar na insistência de erros”.

Sobre as competências do Presidente da Caixa Escolar elencadas na Resolução SEE Nº 4.144 de 19 de junho de 2019, foi solicitado através da questão 18, que os gestores marcassem as opções que são executadas. Os gestores assinalaram as alternativas mais condizentes com a postura enquanto presidente da Caixa Escolar no que se refere ao desempenho das competências do cargo, adotando-se os critérios de facilidade e dificuldade na sua execução, conforme pode ser verificado na tabela X.

Tabela 5 – Competências do Presidente da Caixa Escolar

<b>Competências do Presidente da Caixa Escolar</b>	<b>% diretores que executam</b>
Autorizo a execução de planos de trabalhos aprovados pela Diretoria e Colegiado;	69,8
Represento a Caixa Escolar ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente.	72,1
Autorizo pagamentos e a movimentação financeira;	74,4
Determino a lavratura e leitura de atas de reuniões;	78,7
Coordeno as ações da Diretoria da Caixa Escolar, a qual é constituída pelo Presidente, Vice-presidente, Secretário, Tesoureiro e seus respectivos suplentes;	86
Exerço demais atribuições previstas no Estatuto da Caixa Escolar ou que me forem conferidas pela Diretoria;	90,7
Faço cumprir os planos de aplicação de recursos financeiros devidamente aprovados;	93
Dou publicidade a todos os atos da Caixa Escolar;	93
Convoco para Assembleia Geral, a Diretoria, o Conselho Fiscal e o Colegiado Escolar;	95,3
Presido as Assembleias Gerais e as reuniões da Diretoria da Caixa Escolar;	97,7

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os respondentes assinalaram as alternativas que, em seu entendimento, melhor refletiam a condução das atividades da Diretoria da Caixa Escolar. As respostas revelam informações importantes sobre o nível de facilidade com que o Gestor Escolar realiza suas funções.

Além disso, as competências da Diretoria da Caixa Escolar são muitas e complexas, as quais estão dispostas na Resolução SEE N° 4.144/2019 em seu Artigo 17, e seguem transcritas abaixo:

- I – Gerenciar os recursos financeiros de acordo com o previsto no plano de aplicação e ou planilha aprovada pela SEE-MG, conjuntamente com o Colegiado Escolar, órgão competente para acompanhar, aprovar o plano de aplicação e referendar a aprovação da prestação de contas dos recursos financeiros;
- II – Encaminhar ao Conselho Fiscal o balanço, prestações de contas e

relatórios financeiros, para aprovação, após apreciação e parecer do Colegiado e da Assembleia Geral;

III – Enviar à Superintendência Regional de Ensino a prestação de contas dos recursos públicos recebidos e aplicados, na forma estabelecida pela Superintendência de Planejamento e Finanças da Secretaria de Estado de Educação para a devida análise e aprovação, após apreciação do Conselho Fiscal;

IV – Exercer atribuições previstas neste Estatuto e as que lhe forem legalmente conferidas;

V – Divulgar este Estatuto e assegurar transparência em todas as suas ações;

VI – Elaborar relatório anual das atividades;

VII – Convocar Assembleia Geral Extraordinária em casos de necessidades, conforme previsto no art. 12 deste Estatuto;

VIII – Reunir semestralmente para avaliar as ações inerentes às suas competências, e quando se fizer necessário (MINAS GERAIS, 2019, p. 6)

Como podemos constatar, as competências da Diretoria da Caixa Escolar são numerosas e diversificadas, exigindo de seu presidente uma ampla gama de habilidades adicionais, incluindo um profundo conhecimento dos órgãos que compõem a CE e de suas atribuições.

O item 20 do questionário dos gestores escolares solicitou alguma sugestão sobre a gestão financeira da Caixa Escolar ou a elaboração de processos de prestação de contas, a qual considerasse pertinente. Foram várias sugestões pertinentes e algumas estão alinhadas com o objetivo desta pesquisa.

O primeiro ponto a se considerar é a reformulação das capacitações, passando para momentos presenciais, com oficinas e grupos menores, o gestor sugeriu que “continue havendo capacitações presenciais e que tenha um momento em que possamos montar um processo do início até a prestação de contas de todos os modelos, um de cada vez. Licitação, Dispensa de Licitação, PDDE, Leilão”. Outro gestor sugere que as capacitações deveriam ser para grupos menores com simulação de processos (oficinas) “capacitações da SRE para os gestores por grupos menores, com simulação de processos de Licitação, Dispensa de Licitação, Chamada Pública e prestação de contas”. Outro ainda sugere que além do gestor seja capacitado, outra pessoa da escola também seja capacitada presencialmente “como eu disse penso que seria necessário a capacitação não apenas do gestor, mas de mais pessoas da escola, presencialmente, contemplando todos os processos da gestão financeira pelo menos uma vez ao ano”. Ainda no enfoque das capacitações em forma de oficinas, outro gestor sugere “durante as capacitações/cursos seria interessante realizar oficinas simulando a elaboração dos processos com o preenchimento correto de todos os formulários”. Temos ainda as opiniões “reuniões mais práticas, com oficinas, e não somente teóricas” e “reuniões do setor financeiro poderiam acontecer diretamente com a escola ou por município, com blocos

menores de participantes”.

Ainda na vertente das capacitações, foi sugerido que se realizasse o processo de prestação de contas *online*, “gostaria de propor que a SEE realize o processo de prestação de contas online, e que as prestações de contas sejam aprovadas durante a vigência do diretor”.

Um gestor fez um relato bem interessante quanto às capacitações mais antigas:

aprendi fazer licitação após uma oficina realizada na antiga escola Padre Café com a analista A quando ainda era só presidente da comissão de licitação e nem era gestora, é preciso ter capacitações em forma de oficina presencial onde o servidor realmente terá que ler e saber para que estejam ali, sempre ouvimos que nós temos que ajudar a fazer ou acompanhar, mas ultimamente a falta de preparo é tanta que não temos coragem de atribuir essa função. (Entrevista com gestores escolares, 2024)

Análise mais eficiente “Aprovação dos termos em tempo hábil evitando ficar passivo para resolver anos depois”, outro gestor vai além e propõe:

No meu ver, a análise dos processos protocolados devem acontecer de forma mais célere, pois caso aconteça alguma inconsistência responder isso após 5, 7 e talvez até 10 anos depois dificulta muito e deixem os presidentes de Caixas Escolares apreensivos. É necessária uma força tarefa da SRE para atualizar esses processos de análises. (Entrevista com gestores escolares, 2024)

Houve ainda uma sugestão que abrange tanto agilidade na análise quanto um atendimento personalizado;

sugeriria mais agilidade nas devolutivas. Um planejamento personalizado para escolas que não têm suporte de ATB, não tem vice-diretor, quadro de professores incompleto há mais de dois meses, e, no caso da escola que estou na gestão um volume considerável de recursos em relação a escolas maiores. Os recursos ficam parados sem aplicação por ter que se priorizar o funcionamento básico da escola, devido ao déficit operacional dos processos. (Entrevista com gestores escolares, 2024)

Outro gestor apontou a necessidade de atualização do material de apoio “Vejo a importância de atualizar o passo a passo de prestações de contas, pelo menos uma vez no ano”.

Porém, dois gestores sugerem desvincular as responsabilidades do gestor, sugerindo até a possibilidade da criação de um diretor financeiro desmembrado, assim as atividades financeiras para outro gestor “para uma maior qualidade no principal segmento que é o pedagógico, há que se pensar em um desmembramento com a possibilidade de um Diretor



Financeiro desvinculado a responsabilidades administrativas, pessoal e pedagógico”.

Um gestor ainda sugeriu que as orientações fossem mais detalhadas;

Gostaria de sugerir que ao surgir uma demanda nova de aquisição pelas caixas escolares, que viesse uma orientação detalhada. Algumas aquisições são mais difíceis por falta de orientações sobre a mesma. Por exemplo, no momento várias caixas escolares ainda não adquiriram plano para os celulares recebidos por falta de conhecimento. Outro exemplo é a aquisição de nobreak onde dependemos de um técnico para análise do porte da escola. São serviços diferenciados, onde cada município ou escola precisa proceder de uma forma. Nesse sentido, há o receio de fazer aquisições de forma errada e enfrentar problemas na prestação de contas. (Entrevista com gestores escolares, 2024)

Além das sugestões acima, ainda constam outras, conforme abaixo:

- Gestor 1 - Acredito que o diretor falha na execução e/ou prestação de contas quando está inseguro (medo de lidar com o recurso e errar) e desorganização. Existe também a ineficiência, quando o diretor deixa de fazer / acompanhar seu "dia a dia" financeiro (Livro Caixa, saldos, processos e pré-prestação de contas). Ou seja, sem organização, leitura, conhecimento contábil básico (o que entra e o que sai) e gestão do tempo é quase impossível gerir com destreza o Caixa Escolar;
- Gestor 2 - As escolas que tiveram problemas no Caixa Escolar, devido a gestões anteriores deveriam ter mais atenção voltada para elas! Ainda mais as que ficam a uma distância significativa da SRE;
- Gestor 3 - Precisamos de mais ênfase em relação aos processos de obras e reformas;
- Gestor 4 - Precisando de mais treinamento e suporte, e as prestações de cada ano ser analisada agora não no futuro;
- Gestor 5 - Com relação à insegurança relatada, não tem a ver com capacitação. Nós tivemos e a orientação foi ótima. É mais de cunho pessoal, me parece um pouco de medo mesmo;
- Gestor 6 - Sugiro que as pendências e correções sejam faladas diretamente com o diretor. (Entrevista com gestores escolares, 2024)

Por fim, a questão 20 do questionário dos gestores escolares foi elaborada para que eles pudessem mencionar sugestões que não foram contempladas sobre a gestão financeira da Caixa Escolar ou a elaboração de processos de prestação de contas que considerassem pertinentes. As respostas a essa pergunta forneceram *insights* valiosos e poderão ajudar a identificar áreas que necessitam de melhorias ou inovações, enriquecendo assim o debate sobre práticas mais eficazes de gestão financeira nas escolas.

### 3.3.1 Análise dos dados coletados na aplicação da entrevista com as analistas de prestação de contas

A pesquisa de campo foi realizada no mês de julho de 2024, através de entrevistas com roteiro estruturado, individuais, presenciais e direcionadas a três servidores que estão ou já foram analistas de prestação de contas na SRE de Guanhães.

Como esclarecido anteriormente, em setembro de 2023, tivemos alteração na gestão da SRE onde três analistas saíram do setor de prestação de contas e assumiram outros cargos na gestão, duas das servidoras ainda estão na DAFI, uma como Diretora da área e outra como suporte na Rede Física e se prontificaram em responder as questões que foram abordadas na entrevista. Porém, como uma das analistas está em cargo em comissão, sendo subordinada direta dessa pesquisadora, e para que não comprometa a pesquisa não iremos entrevistá-la. As outras duas entrevistadas estão no setor há mais de oito anos. Assim, as entrevistadas foram denominadas: Analista A, Analista B e Analista C para manter o anonimato da pesquisa.

No roteiro de entrevistas para as analistas de prestação de contas da SRE de Guanhães, propôs-se que estas avaliassem as capacitações que receberam, seus conhecimentos, as capacitações que destinaram aos diretores, análise do acúmulo de processos arquivados, o nível de entendimento dos diretores sobre os procedimentos para realizar prestação de contas, os erros encontrados nos processos e por fim, sugestões para organizar a rotina de trabalho no setor e, principalmente para diminuir as diligências e o passivo.

A primeira pergunta direcionada às analistas de prestação de contas refere-se às capacitações que elas receberam nos últimos três anos. Para a analista A, até o presente momento, não houve capacitação para os analistas. Nenhuma capacitação oriunda da Secretaria. Houve uma *live* pelo *Youtube* oriunda do FNDE. Com isto, pode-se considerar que a maior parte dos seus conhecimentos são oriundos de pesquisas que faz ou de orientações internas.

Para a analista B, nos últimos três anos, as capacitações no setor ocorreram internamente, orientadas pelo diretor DAFI ou por sugestão do próprio setor, baseadas na legislação vigente. Houve um encontro virtual do FNDE sobre recursos específicos do PDDE. Não houve capacitações formais da secretaria, exceto uma no ano de 2021, que resultou em um documento de perguntas e respostas. A capacitação direta nunca ocorreu, e o aprendizado se deu por meio da leitura da legislação, prática diária e consultas entre colegas ou à diretoria de prestação de contas;

Eu acho que cabe ressaltar que eu fui para o setor de prestação de contas há um longo período, né? O dobro desse período, ou quase o

triplo desse período que você questiona, que são os últimos três anos, e nunca houve uma capacitação direta. A forma de se aprender é por conta própria. Então, como aprendemos a fazer o trabalho? Lendo a legislação, de maneira prática, fazendo a análise, tirando as dúvidas. Um colega com o outro do setor e, algumas vezes, levando algumas dúvidas nas quais não chegamos a um senso comum para a diretoria de prestação de contas na secretaria, que nos devolvia uma resposta específica para aquele caso. (Entrevista com Analista B, 2024)

Analista C esclarece que nos últimos 3 anos não houve capacitações oferecidas pela SEE direcionadas à equipe de analistas de prestação de contas, as informações eram enviadas via e-mail à DAFI, bem como as respostas aos questionamentos.

Um ponto concernente ao Setor de Prestação de Contas sobre o qual se lança os olhares são as capacitações e treinamentos direcionados aos seus Analistas. O último encontro destinado a esses profissionais, realizado pela Secretaria de Estado de Educação, que as analistas recordam ocorreu há mais de 05 anos.

Apesar de as principais legislações sobre transferência, utilização e prestação de contas dos recursos das Caixas Escolares em Minas Gerais não terem mudado, novos entendimentos, legislações complementares, programas e projetos surgiram, exigindo que fossem tratados conforme essas novas diretrizes.

Netto (2013) menciona que as capacitações para os Analistas de Prestação de Contas que entraram na Regional de Conselheiro Lafaiete em 2002 só começaram após 2009, com a implementação da Resolução SEE nº 1.346/2009. Antes disso, as orientações eram dadas pelas próprias chefias, que se sentiam inadequadamente preparadas para essas funções (NETTO, 2013, p. 97).

Dutra (2015) adverte que “não é possível a atuação baseada em ensaio e erro, no caso específico da execução financeira a consumação de procedimentos é, muitas vezes, irreversível” (Dutra, 2015, p. 62). Nessa situação, a falta de preparo de um Analista de Prestação de Contas pode causar prejuízos ao Diretor Escolar, à Caixa Escolar e ao próprio Analista, devido à transmissão de orientações imprecisas sobre a execução dos recursos públicos.

A pergunta 2, “Você considera que possui conhecimentos suficientes para orientar as escolas em relação à prestação de contas de recursos oriundos dos termos de compromisso ou do PDDE?” Foi respondida pela Analista A da seguinte forma: “Sim, com relação à legislação que está vigorando sim. A nova legislação 14133/2023 essa ainda está sendo orientada e ainda não tenho conhecimento para poder passar para os diretores e essa eu não tenho segurança para passar.”

Noutro vértice, A Analista B informa que essa situação é complexa. Uma vez que possui conhecimento prático, mas ele pode e deve ser aprimorado. Sem uma capacitação formal de cima para baixo, o conhecimento vem da experiência prática, mas não há garantia de que esteja sempre correto. Embora se sinta segura ao orientar com base na legislação, não considera que tem a expertise necessária para orientar sobre o uso de recursos públicos adequadamente. Falta-nos uma capacitação constante, idealmente anual.

A Analista C, esclareceu que: “leio, estudo, busco interação com os colegas acerca das legislações sanando as dúvidas. Trabalho à luz das legislações vigentes com empenho e comprometimento.”

Ao ser questionada de como ocorreram as capacitações oferecidas aos diretores desta Regional nos últimos 3 anos, questão 3, a Analista A esclarece que:

Foram realizadas várias capacitações de cada objeto separado, uma de PDDE, manutenção de custeio, a outra de alimentação escolar de acordo com a nota técnica, uma resolução vigente. Todas elas foram passadas pela coordenadora da prestação de contas, a época e hoje diretora da DAFI. Foram passadas, além de slides, além de material físico para eles estudarem, foi passado passo a passo de cada legislação, uma coisa bem simples, bem objetiva. A diretora DAFI reestruturou o *checklist*, ele foi melhorando a cada ano, melhorou-se a capacitação, com o objetivo de aprendizado por parte dos diretores. E principalmente daqueles servidores que atuam na prestação de contas, que auxiliam o gestor. (Entrevista com Analista A, 2024)

A Analista B inicia sua fala esclarecendo que não são capacitações, porque para julgar dessa maneira, nós teríamos que ter tido momentos teóricos e práticos. O que a casa tem oferecido aos gestores há muito tempo são reuniões presenciais ou virtuais, nos últimos anos elas têm acontecido de maneira virtual, para tratar da legislação em vigor, mas que em tese se resume a lâminas com trechos da legislação que são discutidos. Não existe uma oficina, e ainda que tenha havido capacitação ocorrida por polo para reduzir o número de participantes elas nunca são práticas, via de regra o analista fala, a escola houve.

A referida analista esclarece que a última capacitação presencial para todos os gestores ocorreu em 2019, com 01 dia duração por bloco de escolas. O grupo de 74 escolas foi dividido em blocos, com cada bloco recebendo a mesma capacitação em dias diferentes. Desde então, as reuniões foram realizadas *online* com temas específicos. A mais recente capacitação foi por polo e envolveu apenas a diretora da DAFI, sem a participação ou conhecimento, da analista em questão, sobre a dinâmica utilizada ou preparação do material.

A Analista C considera que as capacitações foram realizadas via videoconferências no *Meet*, com conteúdo bem preparados e detalhados, e os materiais foram disponibilizados no *Drive* para consulta. Além disso, houve reuniões e capacitações por polos para atendimento individualizado e esclarecimento de dúvidas específicas dos gestores. Capacitações específicas sobre o PDDE, alimentação escolar, agricultura familiar, obras e projetos foram realizadas separadamente, conforme necessário.

As capacitações sobre obras foram direcionadas aos gestores responsáveis pelos termos de compromisso de obras, reformas e ampliações de prédios escolares. Esse processo incluiu desde a elaboração do processo licitatório, esclarecimento de dúvidas, até o acompanhamento e análise de todas as fases da execução da obra, culminando na prestação de contas. O acompanhamento detalhado é realizado apenas nos termos de compromisso de obras e ampliações, devido ao pequeno número e altos valores envolvidos, com suporte do engenheiro ou analista conforme necessário.

Em contraponto com a questão anterior, foi questionado às analistas como elas avaliam a forma utilizada (reuniões *online*, tira-dúvidas) de capacitação desenvolvida na SRE, questão 4, as analistas A e B possuem críticas severas às reuniões *online* e ao plantão tira-dúvidas.

A Analista A esclarece que:

Nós fizemos o Plantão Tira-dúvidas uma única vez, não houve tanto adesão quanto a gente esperava. As reuniões online, elas aconteceram, foi uma experiência que deveria ser, no meu ponto de vista, uma coisa importante para a escola, mas no momento que estava sendo passado para eles as informações, eu mesmo já presenciei alguns diretores de escolas que eu analiso vindo me questionar naquele momento que estava ocorrendo a reunião, perguntas que estavam sendo faladas na reunião. Então eles deveriam primeiro estar participando. Não estavam participando, mas estavam logados no celular e indo até o analista para fazer perguntas sobre uma reunião que estava acontecendo naquele momento. (Entrevista com Analista A, 2024)

A Analista B inicia sua fala esclarecendo que as reuniões *online* não são eficazes:

As reuniões online não são a melhor forma de me capacitar. Isso está provado por A mais B, uma vez que os mesmos erros se repetem. É muito teórico, mas ele não vai para o campo prático. Por mais que se levantem dúvidas, elas são respondidas, mas não vivenciamos uma oficina prática. Talvez não gera o efeito desejado porque as escolas têm aquela dinâmica do fazer e na prestação de contas não acontece, nós não estamos... quanto da execução, nós não temos uma prévia. Então fala-se o que está na lei, as capacitações são recortes de lei na qual a gente coloca um exemplo. (Entrevista com Analista B, 2024)

A analista ainda esclarece que a questão do plantão tira-dúvidas é problemática. O gestor, com muitas atividades, participa das sessões virtuais sem realmente estar presente, apenas deixando o computador ligado. Ele faz isso para evitar ser citado como ausente, mas na verdade está resolvendo outras questões em tempo real.

Ela ainda acredita que isso acontece por três motivos. Primeiro, as reuniões virtuais permitem que as pessoas finjam presença sem realmente estarem atentas, pois não precisam abrir a câmera. Segundo, há a questão da vaidade; as pessoas têm dúvidas, mas não querem fazer perguntas por medo de parecerem ignorantes diante dos colegas. Já vi gestores serem criticados por não saberem algo, o que leva outros a se omitirem por vergonha. Terceiro, muitos preferem ligar para o analista depois para um atendimento personalizado, achando que é mais atencioso e exclusivo, mesmo que seja por pouco tempo. Além disso, conforme a Analista B, a falta de compromisso do gestor também é um problema. Entendemos que ele tem muitas atividades, mas se não consegue realizar suas tarefas dentro do horário, o problema está na sua gestão. Ele precisa otimizar seu tempo.

Quando os diretores dizem que não têm tempo para a área pedagógica porque se dedicam apenas ao financeiro, isso revela um problema estrutural. Muitas inspetoras relatam que os diretores estão sobrecarregados com questões financeiras, o que impede seu envolvimento no pedagógico. Esse dilema é frustrante, pois alguns diretores já tentaram se dedicar ao pedagógico, mas foram mal avaliados por negligenciar o financeiro. Agora, ao se dedicarem ao financeiro, não conseguem bons resultados em nenhuma das áreas.

Essa situação levanta uma dúvida crucial: Onde está o problema? Parece que há uma falha na formação dos gestores. A formação inicial possui seus objetivos específicos e não deve ser vista como a única responsável por todos os problemas. Os profissionais geralmente vêm de cargos pedagógicos, com licenciatura plena ou em pedagogia, e, muitas vezes, podem não ter disciplinas relacionadas à gestão financeira ou administrativa em sua formação. Dessa forma, ao deixarem a sala de aula, podem ser imediatamente designados para tarefas financeiras, como a regularização da caixa escolar, mesmo sem a adequada capacitação.

Em 2023, os gestores foram à SRE para assinar termos de posse e, ao retornarem às escolas, receberam uma enxurrada de e-mails cobrando ações em uma linguagem técnica que desconhecem. Eles são pressionados a resolver questões financeiras de gestões anteriores em prazos curtos, sem o conhecimento necessário. Alguns argumentam que os diretores deveriam conhecer a legislação, mas até quem trabalha há anos na área financeira admite dificuldades.

Dado que não podemos separar as funções em diretores financeiros e pedagógicos, precisamos garantir que os diretores tenham pelo menos o conhecimento básico necessário para a gestão financeira. Isso requer uma formação mais robusta, não apenas leitura de leis. Uma solução seria dedicar um dia inteiro à formação financeira dos diretores, em grupos, se individualmente for inviável. Precisamos de alguém com conhecimento financeiro presente nas escolas para apoiar os diretores.

A Analista B ainda complementa, precisamos criar uma relação de confiança com as escolas, sabendo onde estão suas falhas e orientando adequadamente. A capacitação oferecida pela superintendência é ineficaz, principalmente pelo período em que ocorre, geralmente no meio do ano. Janeiro, sem aulas, seria o melhor momento para planejamento financeiro e capacitação, mas isso requer uma mudança de mentalidade, entendendo que as férias são um benefício, não um direito absoluto.

Capacitar no início do ano permitiria orientar sobre o planejamento financeiro anual, mas isso exige maturidade dos servidores para aceitar essa mudança. A prática cotidiana traz a experiência, mas repetir erros por 30 anos não significa que a prática é correta. Precisamos de capacitação contínua e eficaz para evitar a repetição dos mesmos erros.

Analista C, já tem uma outra visão quanto às capacitações, a saber: “tem sido uma experiência positiva, em especial a última realizada acerca da elaboração dos editais de chamada pública e a condução dos processos, percebeu-se significativa melhora em todas as fases do processo.”

Analista A ao ser questionada quanto a qual fator atribui o acúmulo de processos de prestação de contas nos arquivos da SRE, pergunta 5 da entrevista, alega, bem como a analista C, que é o número insuficiente de servidores, processos em demasia, mal organizados e mal feitos, e ainda acrescenta o não atendimento à diligência em tempo hábil.

Carvalho (2013) em sua pesquisa considera preocupante a falta de pessoal para lidar com área financeira:

Em um universo tão vasto de ações, é de se preocupar que uma área tão importante, a financeira, não tenha a seu dispor pessoal especificamente preparado para exercê-la. Sobrecarregado, o diretor tende a não executar bem nenhuma ação sob a sua responsabilidade (CARVALHO 2013, p.113).

A Analista A acrescenta que muitos processos exigem múltiplas diligências e ainda não são aprovados. Cada vez que um documento é recebido, a análise é interrompida, e muitas vezes o documento enviado é inadequado ou incompleto.

A referida analista ainda complementa que para resolver esses problemas, a SRE deve agir de forma mais rigorosa. Uma medida positiva é a notificação formal, pois os analistas frequentemente não recebem a devida atenção e os prazos não são respeitados. A legislação prevê o bloqueio das escolas que não cumprem os prazos de 30 dias, mas essa regra não é sempre aplicada. Cumprir estritamente a legislação, bloqueando escolas após o prazo, pode incentivar o cumprimento dos prazos e melhorar a qualidade dos processos

Para a Analista B a causa do acúmulo de processos de prestação de contas nos arquivos da SRE é complexa, podendo ser vista de várias maneiras, a saber:

Eu acredito que a incompetência das gestões anteriores contribuiu significativamente. Não estou julgando a maneira de coordenar ou supervisionar, mas na prática, não havia uma diretriz clara de trabalho no setor de prestação de contas. Observava meus colegas escolhendo processos mais simples para evitar o trabalho complexo e demorado, especialmente em áreas como alimentação escolar e obras. Esse comportamento resultava em uma falta de alinhamento e metas, pois os analistas escolhiam o que queriam fazer sem uma determinação clara da chefia. (Entrevista com Analista B, 2024)

Ela ainda acrescenta que já foi sugerido dividir os processos de prestação de contas por áreas de especialização (manutenção e custeio, alimentação escolar, obras e projetos diversos), como na medicina, para melhorar a eficiência, porém houve resistência. A falta de uma separação clara para capacitação e orientação também prejudicava. A situação melhorou um pouco com a implementação do teletrabalho, onde a produtividade passou a ser registrada e monitorada diariamente. Isso trouxe uma nova dinâmica e obrigou os analistas a registrarem suas atividades, tornando o trabalho mais transparente e coordenado. No entanto, após o teletrabalho, essa prática de registro não continuou de forma eficaz. As planilhas criadas eram ineficazes, e apenas recentemente, com a nova gestão, uma planilha de atividade diária foi implementada, obrigando os servidores a registrar suas atividades. Esse controle mais rigoroso melhorou a produtividade, pois os analistas sabiam que estavam sendo acompanhados de perto. Contudo, ainda há casos de servidores que só funcionam sob comando, destacando a necessidade contínua de supervisão e organização.

A Analista C acrescenta que além do reduzido número de servidores que acompanham o quadro da SRE, no tocante ao desempenho do trabalho das análises de prestação de contas e ainda as orientações aos gestores no dia a dia, bem como os atendimentos presenciais via telefone e e-mail impactam no passivo.

Ela ainda acrescenta que na tentativa de solucionar a questão, a SEE contratou via MGS servidores para somar forças na análise e prestação de contas dos processos antigos, o que se



chama análise simplificada, obtendo-se um ótimo resultado, somando o resultado das analistas (servidoras efetivas) que fazem análise detalhada, processo dos últimos cinco anos.

A Analista A quando questionada quanto ao nível de entendimento dos diretores sobre os procedimentos para realizar prestação de contas, questão 6, esclarece que alguns diretores têm dificuldades,

mas se houver interesse, eles aprendem. O problema surge quando não há interesse. Por exemplo, a DAFI realiza um treinamento e o diretor está logado no computador ou no celular, mas não está realmente participando. Às vezes, ele está fisicamente presente na SRE, logado, mas sem prestar atenção. Isso não é generalizado, mas há uma falta de interesse significativa. (Entrevista com Analista A, 2024)

Esta falta de interesse é percebida pela analista quando os gestores mandam documentos sem assinatura, o que não é considerado um documento válido.

Isso demonstra a necessidade de mais esmero, capricho e responsabilidade com o cargo que assumiram por vontade própria. Há gestores que respondem a uma diligência em três dias, enquanto outros demoram um ou dois meses e ainda alegam não ter recebido o ofício enviado pelo SEI, apesar de ele ter sido enviado ao e-mail da escola. Isso é responsabilidade do gestor, não da SRE. (Entrevista com Analista A, 2024)

A Analista B separou os diretores em dois grupos, a saber:

O primeiro grupo compreende, está comprometido, enquanto o segundo se preocupa apenas em cumprir prazos para evitar bloqueios, sem foco na qualidade da execução. No primeiro grupo, temos aqueles que entendem o que estão fazendo, mas não demonstram o cuidado necessário na entrega das prestações de contas. Isso pode ser por falta de zelo, mesmo sabendo o que deve ser feito. O segundo grupo é composto por aqueles que não têm noção do que estão fazendo ou, em alguns casos, podem estar agindo de má fé. (Entrevista com Analista B, 2024)

Outro ponto abordado pela analista foi a ausência de acompanhamento das escolas, no que tange à área financeira, pelo Inspetor Escolar:

A gente volta lá naquele primeiro ponto. O inspetor normalmente acompanha? Muito raramente e, isso também vai do perfil do inspetor. Essa situação é preocupante, especialmente quando inspetores identificam irregularidades, como compras de alimentos deixadas no comércio local. Esses inspetores, que deveriam ser os olhos do Estado nas escolas, raramente acompanham de perto, exceto talvez a inspetora que possui uma vasta experiência como diretora de escola. Apesar de a resolução de 2022 ou 2023 estipular que inspetores devem

acompanhar o planejamento e a execução dos recursos, isso não ocorre na prática. Idealmente, quando visitamos uma escola, o inspetor também deveria estar presente, pois eles têm um papel crucial na fiscalização e orientação das escolas. (Entrevista com Analista B, 2024)

No que tange especificamente à Gestão Administrativa Financeira, ao Inspetor Escolar é imputado pela Resolução SEE no 4.487 de 25 de janeiro de 2021, que institui o Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar, coloca como atribuição Legal do Inspetor Escolar, conhecer a situação do estabelecimento de ensino quanto ao funcionamento da caixa escolar; (alínea h, inciso I, artigo 6o da Resolução CEE no 457, de 30 de setembro de 2009); Garantir a regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos (alínea c, do item 6.14, do anexo II Lei no 15.293, de 5 de agosto de 2004).

A analista ainda coloca que a redistribuição dos setores foi feita sem uma gestão participativa, sem considerar sugestões dos analistas. A divisão foi feita por ordem alfabética, sem levar em conta a logística e a proximidade geográfica das escolas, resultando em uma distribuição ineficaz e custo-ineficiente.

Esclarece ainda que o atual sistema de registro de produtividade trouxe algum nível de controle, mas ainda falta um coordenador efetivo para orientar e desafogar os analistas de algumas responsabilidades. A falta de um coordenador impacta negativamente a eficiência do trabalho.

Em resumo, precisamos de uma abordagem mais estratégica e colaborativa, focada na qualidade e eficiência. Isso inclui uma melhor comunicação, uma redistribuição lógica dos setores, um acompanhamento mais próximo dos inspetores e uma capacitação contínua e eficaz dos gestores e analistas. A organização interna precisa ser mais participativa e alinhada com as necessidades reais do trabalho, sempre buscando a melhor qualidade no atendimento às escolas.

Para a Analista C, o nível de entendimento dos diretores sobre os procedimentos para realizar prestação de contas é mediano, “alguns diretores, são devido às limitações, outros por falta de capricho e comprometimento, alguns se superam e fazem valer a pena os esforços que fazemos”.

Ao serem questionadas quanto os principais erros encontrados nos processos de prestação de contas dos recursos repassados às caixas escolares e quais são e quais são as medidas corretivas mais comuns, questão 7, as analistas, em sua totalidade, estão preocupadas com a flexibilidade na aplicação das ações corretivas, uma vez que antigamente, para processos com documentos incorretos, era solicitado devolução e atualmente, solicita-se apenas uma justificativa ou a emissão de uma nota fiscal atual, mesmo com erros sérios como CNPJs

incorretos. Essa flexibilidade pode comprometer a integridade do processo e a conformidade com a legislação. Conforme relato da Analista A, abaixo:

Antigamente era devolução, era mais rigoroso, por exemplo, o recebimento de um documento fiscal em nome de outra caixa escolar ou de outra empresa, CNPJ de outra empresa, aquilo era punido com mais rigor, era devolução, hoje em dia é apenas a emissão de uma nota fiscal com data atual... Então como que a gente fica perante isso? Essa contradição de respostas da Secretaria está deixando um pouco a desejar no quesito, cumprimento da lei, cumprimento da resolução. Já houve casos, pra uma situação ter se tomado atitude de devolução e pra outra, de mesmo teor, foi dado uma justificativa. Só que essa situação de devolução foi há tempos atrás. As pessoas da secretaria, os diretores lá eram outros. Tinha uma medida mais vigorosa referente à legislação. A legislação deveria ser seguida, não importa se A, B ou C. Hoje há uma flexibilidade muito grande”. (Entrevista com Analista A, 2024)

Para a analista B, a falta de aplicação de recursos é o campeão de erros praticados pelos gestores: “a falta de aplicação vem talvez na hora da montagem eles acabam esquecendo muito documento fiscal para trás. Ou vem cheque e não tem documento fiscal, ou vem cheque e extratos, a ausência de extratos”.

Abaixo realizamos uma tabela com as principais incoerências encontradas nos processos de prestação de contas apontadas pelas analistas na entrevista, a saber:

Quadro 5 - Principais incoerências das Prestações de Contas – Analistas

#### **PRINCIPAIS INCOERÊNCIAS APONTADAS PELAS ANALISTAS**

Ausência de documentos ou preenchimento incorreto ou incompleto;

- Documentos sem assinatura;
- Datas incoerentes nos documentos, como aprovações realizadas antes das pesquisas de preço;
- Ausência de Extratos Bancários (conta corrente e investimentos);
- Ausência de aplicação do recurso;
- Ausência de Notas Fiscais ou aceite das mesmas com incorreções;
- Processos que não seguem uma sequência lógica (início, meio e fim).
- Ausência de ampla divulgação dos editais;
- Ausência dos formulários obrigatórios;
- Execução indevida (despesas divergentes das previstas no plano de trabalho);

- 
- Inobservância da ordem cronológica entre documentos;
  - Justificativas incoerentes ou detalhadas vagamente, sem a devida clareza;
  - Solicitação de devoluções diversas (decorrentes de erros na execução ou de saldos).
- 

Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir de Carvalho (2013), Netto (2013) e Costa (2017).

Podemos ressaltar, conforme esclarecido pela a Analista A, que ausência de documentos essenciais no processo de prestação de contas é uma questão grave que afeta a transparência e a eficácia da gestão.

Antigamente, todos os documentos necessários eram enviados, mas agora o número de documentos foi reduzido. Segundo o artigo 25 da Resolução 3670/2017, alguns documentos deixaram de ser exigidos (informado anteriormente no capítulo 2, item 2.5.3). No entanto, alguns gestores insistem em enviar o processo de forma completa contrariando a resolução e causando um trabalho extra do analista em ter que separar e devolver para a escola uma quantidade bem significativa de papeis, o que ainda causa um gasto desnecessário de emissão de folhas. (Entrevista com Analista A, 2024)

Com relação às ações corretivas a Analista B esclarece:

.... agora tem que também bater no peito e falar minha culpa, vias de regras são apenas diligências. Por mais que tem gestor que ao receber a diligência entre em contato com você alegando não ter compreendido o que você quer, ou naqueles que se trata de restituição de valores não aplicados, brigando mesmo porque não querem fazer a devolução e alegam que por desconhecimento ou algo assim. Nesse caso, a gente até conversa, mas via de regra, a diligência não tem pós-diligência, não tem material ou explicação de nada. Parte-se para outra análise. (Entrevista com Analista B, 2024)

É crucial adotar uma abordagem mais rigorosa e uniforme na avaliação dos processos de prestação de contas. A flexibilidade exagerada e as contradições nas respostas da Secretaria de Educação comprometem a integridade do sistema e podem levar a práticas inadequadas. Mas como garantir que todas as respostas da Secretaria de Educação sigam as mesmas diretrizes, evitando contradições?

Um ponto que podemos implementar para minimizar a emissão e diligências é a realização de visitas periódicas nas escolas para identificar falhas e áreas de melhoria. Bem como, intensificar a capacitação dos gestores escolares sobre a importância de uma

documentação correta e completa e realizar treinamentos periódicos, com foco em *compliance*<sup>6</sup> e boas práticas de gestão

Ao serem questionadas quanto ao cumprimento do prazo pelos gestores, questão 8, em atender as diligências e o motivo de não bloquear a Caixa Escolar quando não cumpre a legislação, a Analista A não soube responder:

Isso eu não sei responder. A superintendência deveria seguir a legislação de bloqueio de 30 dias. Não há um documento formal que informe o diretor DAFI sobre diligências em atraso. O diretor financeiro é notificado das diligências atrasadas e decide se bloqueia ou não a Caixa Escolar, dependendo do caso. (Entrevista com Analista A, 2024)

Neste momento foi necessário realizar uma nova pergunta quanto à rotina interna no setor em apresentar para o diretor DAFI qual escola está há mais de trinta dias sem atender às diligências. Esse controle já existe? Um documento formal, não. O diretor financeiro é informado daquela diligência que está em atraso e normalmente ele toma essa atitude de resolver o problema sem bloquear a Caixa escolar. Isso depende de cada caso, tem casos que é o bloqueio, tem casos que não é o bloqueio.

A analista B se posicionou da seguinte forma: Porque via de regra, não se quer criar uma animosidade com a escola. E não se bloqueia, e aí faz um retrabalho para o analista, que tem que ficar o tempo inteiro.

Como a pergunta anterior gerou dúvida foi realizado novo questionamento: Quem tem que bloquear? Quem deveria bloquear?

Olha, nós agora vamos para a faca de dois gumes. Se o bloqueio se dá pelo não atendimento, eu penso que o próprio analista poderia ter, porque não atendeu a mim. Mas, considerando que é uma ação mais ampla, o bloqueio deveria se dar pela pessoa que responde, ou pela prestação de contas, ou pela DAFI. Pela DAFI porque é um cargo dele, uma competência. (Entrevista com Analista B, 2024)

Como o diretor DAFI fica sabendo que tem caixa escolar que não atendeu a diligência?

Primeiro ele tem uma planilha, na qual coloca-se o termo de compromisso, com vários detalhes dele, data da análise e primeira diligência. Na própria planilha dele tem a data em que aquela diligência, que ele mesmo criou como sendo a primeira, uma vez que a legislação não fala para ficar estendendo. Fala que você deve diligenciar, tem trinta dias, só que como não tem uma medida eficaz.... Já cheguei a seis diligências para uma mesma escola, com anuência do coordenador, supervisor, diretor DAFI e superintendente da época. E em reunião com esse diretor, um caso específico, ainda tive o meu

---

<sup>6</sup> Compliance visa garantir o cumprimento de leis, regulamentos, normas internas e externas e promover a ética e a integridade de uma organização

trabalho questionado quando a superintendente da época falou que eu deveria ter um olhar mais carinhoso para aquela escola. (Entrevista com Analista B, 2024)

Recentemente, no setor de Prestação de Contas da Regional de Guanhães foi desenvolvida uma planilha eletrônica (*Google Drive*) com o objetivo de controlar a análise dos processos de prestação de contas por analista, bem como a emissão pela SRE e atendimento por parte das escolas com relação às diligências. Pela planilha verifica-se que no ano de 2022 foram expedidas 2432 diligências.

A Analista C esclarece que o motivo de não bloquear é a “simples falta de zelo ao cumprimento da legislação, o que gera certo protecionismo”.

Com relação à pergunta 9, referente a quais fontes as analistas utilizam para tirar dúvidas sobre algum procedimento de prestação de contas todas informaram que recorrem, primeiramente, à legislação. E quando a dúvida persiste ou se a situação não está prevista em legislação recorrem ao diretor DAFI para que o mesmo solicite à SEE ou ao FNDE.

A Analista B esclarece que:

Uma vez que nos foi colocado que os questionamentos devem ser feitos para o diretor DAFI... no meu caso, quando eu solicito e está demorando pra me atender em alguns casos eu mando, mas percebo e depois sou alertada que eu não deveria fazer, que isso deveria ser feito. (Entrevista com Analista B, 2024)

Fica evidente a ausência de autonomia das analistas, uma vez que quem faz o questionamento é o diretor DAFI. Restringindo a apenas uma pessoa, questionando e recebendo as respostas, a chance de todos receberem a mesma resposta é maior? Esse controle na verdade pode ser entendido como uma forma de fazer circular as informações, uma vez que, caso a analista receba uma resposta de determinada dúvida pelo seu e-mail poderá ou não compartilhar com as demais.

Quando questionadas quanto à sugestão para organizar a rotina de trabalho no Setor de Prestação de Contas, principalmente para diminuir as diligências e o passivo, pergunta 10, a Analista A destaca que “já foi feito de tudo o que podia para melhorar a situação, mas a falta de interesse por parte dos gestores é um grande obstáculo. Mesmo com treinamentos e materiais disponíveis, muitos não se dedicam”.

Porém a mesma analista ressalta: uma experiência que chamou atenção foi o aumento da resposta às diligências, quase na sua totalidade, dos diretores quando eram exigidas declarações para processos de certificação. Isso mostra que medidas mais rigorosas, como a ameaça de exoneração, poderiam incentivar os gestores a cumprirem suas responsabilidades.

No entanto, o sistema atual tende a ser flexível e dá muitos prazos, o que pode não ajudar a resolver o problema.

A analista está se referindo à declaração que foi emitida pelo setor de prestação de contas, prevista na Resolução SEE nº 4.782/2022, resolução que estabelecia que poderia candidatar-se ao cargo de provimento em comissão de diretor ou à função gratificada de vice-diretor o servidor que comprovasse uma série de itens e um deles, item X – não possuir, comprovadamente, pendências financeiras e de prestação de contas ainda não sanadas no exercício de mandatos anteriores ou na atual gestão da Caixa Escolar, nos termos do art. 21 do Decreto nº 45.085, de 08 de abril de 2009.

A analista A ainda esclarece que

Alguns gestores novos mostram interesse e proatividade, mas outros parecem não ter as qualidades necessárias para o cargo. Recentemente, muitos desses gestores concluíram um curso de PDGE, que incluiu um módulo financeiro. Você se pergunta se esse curso resultou em melhorias significativas. (Entrevista com Analista A, 2024)

Para a Analista B o que se pode ser feito para diminuir as diligências é um trabalho preventivo,

é fazer o que nunca foi feito se querem os resultados que ainda não temos, estar mais presente com eles quando da execução mesmo do recurso, planejamento e execução, porque a nossa análise ela ocorre após execução do recurso aí, o que está feito, feito está, e isso é olhando a escola para nós, da caixa escolar para nós. Aqui dentro, eu acho que cumprir de fato a legislação. Se a legislação diz que ao perceber alguma incoerência ou erro com a prestação de contas, você deve ter uma tomada de contas de 30 dias, fazer-se cumprir os 30 dias e executar aquilo que a lei prevê...Eu acho que uma prática que existe aqui na casa, que é a “rediligência”, a reiteração, ela é uma prática que se tornou nociva porque ela não traz eficácia, ela coloca o trabalho do analista em xeque, é desmotivador para o analista, e ela é um atraso, cada vez que eu reitero... que é um retrabalho. Então o que acontece? Quem é punido é o analista, não é o presidente da casa escolar. Limite. Ou você dá ou você não dá. (Entrevista com Analista B, 2024)

Para a Analista C, devemos trabalhar com diretores e colaboradores para garantir que a entrega dos serviços, a execução dos recursos e a prestação de contas sejam feitas com qualidade e conforme a legislação. Esse esforço sistemático nas escolas melhorará a eficiência da rotina do setor de prestação de contas. Com relação ao serviço de análise, o estabelecimento de metas claras, individuais, passíveis de cumprimento, concomitante a capacitação para todos os servidores do setor. Culminando com seu reconhecimento e disseminação das boas práticas, criação conjunta dos servidores e chefias do plano de ação do setor, o qual deverá ser executado

passo a passo por todos, visando a otimização dos resultados, repactuação das metas mensais, implementando novas estratégias e remodelando as anteriores se necessário.

Para melhorar a situação e evitar problemas futuros, é essencial adotar um trabalho preventivo. Isso inclui estar mais presente na execução e planejamento dos recursos, em vez de apenas analisar após a execução.

Finalizando a entrevista foi aberto um momento para as analistas fazerem suas considerações.

A analista A:

A observação que deixo é que deveria haver uma avaliação anual dos gestores para verificar se estão cumprindo a legislação. Aqueles que não cumprirem deveriam ser condicionados a continuar em seus cargos ao cumprimento das normas. Isso garantiria que a legislação seja respeitada e aplicada corretamente. (Entrevista com Analista A, 2024)

A analista B também deixa a mesma observação:

Eu vou entrar no assunto da corrida que foi a indicação para diretor e aquela necessidade de ter aquela declaração. Aquilo ali mostra que um monte de gente tinha condição de ter atendido algo e protelou e, quando precisou, atendeu tudo. Aquele tipo de documento, não sei se aquele seria o melhor, mas um tipo de rotina, já implantada de cima para baixo, de que, pelo menos anualmente, dever-se-ia ter uma habilitação, sei lá, um nome, não sei, como uma autorização, de que aquela gestão não está pendente. Mas que fosse algo que os fizesse pensar, que, se eles não atendessem o seu cargo-função estaria ameaçado ou com recurso para iniciar o próximo ano. O problema do recurso é que ele pune as pessoas erradas. E nós já percebemos que não importa. Importa-se foi quando mexeu com a pessoa do gestor. É, porque ele ia perder o cargo. Ele ia perder. Por isso que seria uma ideia de vir da secretaria, não na atitude da SRE. (Entrevista com Analista B, 2024)

A analista C deixou como observação a “Criação de espaço físico propício ao descanso físico e mental no intervalo do almoço para todos os servidores que dele necessitarem ou quiserem usufruir”.

Em suma, as análises realizadas destacam a urgência de implementar programas de formação contínua para os gestores e analistas, a fim de fortalecer suas competências em gestão financeira e nos processos de prestação de contas. A capacitação anual para os analistas da SRE é crucial para garantir que estejam atualizados e aptos a oferecer suporte qualificado aos gestores, promovendo um ciclo de aprendizagem e aprimoramento constante.



Além disso, a criação de canais de comunicação mais eficazes e a disponibilização de informações em plataformas acessíveis, como um banco de dados no *Google Drive*, podem otimizar o fluxo de informações e facilitar o trabalho dos gestores, melhorando a transparência e a agilidade na execução das atividades financeiras.

Essas ações não apenas contribuirão para a melhoria da gestão financeira nas escolas, mas também fortalecerão a colaboração entre a SRE e os gestores escolares, criando um ambiente mais integrado e eficiente. Portanto, é essencial que a SEE reconheça essas necessidades e busque implementar as mudanças sugeridas, garantindo uma gestão financeira mais robusta e eficaz nas escolas estaduais.

#### 4 PROJETO DE INTERVENÇÃO

A presente pesquisa teve como objetivo compreender as causas do elevado número de diligências com vistas a propor ações que reduzam esse número e o passivo decorrente. A partir da aplicação do instrumento de pesquisa podemos constatar que em algumas ocasiões puderam ser apreendidas dificuldades pela desarmonização entre o posicionamento apresentado diante de uma norma ou competência do Presidente da Caixa Escolar e o comportamento desses mesmos gestores acerca de condutas inerentes a esse cargo.

Também foram analisados os desafios enfrentados pelos gestores escolares, bem como os analistas de prestação de contas da SRE de Guanhões por meio da análise dos dados auferidos na aplicação do questionário e da entrevista.

Na análise dos dados das pesquisas de campo, foram apontadas estratégias que poderão auxiliar nas tratativas para a melhoria das atividades do Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhões. Com isto, elaborou-se projeto de intervenção com ações inovadoras, como a implementação de visitas técnicas às escolas estaduais pelos analistas de prestação de contas, a verificação do processo de prestação de contas antes do protocolo, e a recomendação de tornar obrigatória a emissão de uma declaração de aptidão pelo gestor. Além disso, foram propostas ações para reestruturar a capacitação dos gestores, com foco em oficinas práticas e com a utilização da ferramenta 5W2H (que será demonstrada no item 4.2 – Reestruturação da Capacitação para os Gestores), e ainda apresentaremos uma ação que visa melhorar o controle das diligências enviadas para as caixas escolares, ideias simples que se aplicadas tendem a auxiliar tanto aos gestores escolares como os analistas de prestação de contas.

Uma das vantagens da conferência do processo através da presença do analista de prestação de contas na escola, através da visita técnica, pode ser a possibilidade da correção do rumo, se alguma ação estiver sendo deixada de lado ou até mesmo mal executada, antes do final da aquisição, seja ela por licitação, dispensa ou outro meio.

Hoje o que se tem feito é a análise posterior ao gasto público, muitas vezes realizada após anos e anos da aquisição, uma análise de cunho técnico, onde a verificação é após todo processo concluído.

Pode-se dizer que temos um ponto a ajustar no que tange ao acompanhamento das Caixas Escolares. O que pode ser justificado devido ao reduzido número de analistas no Setor de Prestação de Contas e que posteriormente será ajustado tendo em vista posse e exercício de dois novatos no referido setor no início de julho de 2024. Ressalta-se que para poder

acompanhar as escolas temos, primeiro capacitar os novos servidores e só assim inseri-los na linha de atendimento e acompanhamento das escolas.

Como foi informado no questionário que foi aplicado por um dos diretores, uma das situações apontadas é a demora no retorno das análises: “Aprovação dos termos em tempo hábil evitando ficar passivo para resolver anos depois”, outro gestor vai além e propõe:

No meu ver, a análise dos processos protocolados deve acontecer de forma mais célere, pois caso aconteça alguma inconsistência responder isso após 5, 7 e talvez até 10 anos depois dificulta muito e deixa nós presidentes de Caixas Escolares apreensivos. É necessária uma força tarefa da SRE para atualizar esses processos de análises. (Entrevista com os gestores escolares, 2024)

Cabe ressaltar que a Resolução SEE nº 3.670/2017, é omissa na fixação de prazo para aprovação e baixa dos processos de prestação de contas. A falta dessa previsão legal na legislação resulta, possivelmente, em um pequeno índice de aprovação e baixa de tais processos. Conforme Planilha de Acompanhamento da Evolução do Passivo a SRE de Guanhães apresentava em fevereiro de 2024, 18 Termos de Compromisso emitidos anteriores ao ano de 2002 que ainda estavam sem análise.

Netto (2013) discute a gestão dos processos de Prestação de Contas nas escolas da SRE de Conselheiro Lafaiete, destacando que, frequentemente, a análise desses processos ocorre em exercícios financeiros subsequentes e não há um prazo fixo para sua realização. Isso resulta em um retorno tardio dos processos ao gestor da Caixa Escolar, perpetuando erros. A autora ilustra a situação afirmando que "se o gestor comete um erro, por exemplo, em 2010 e só descobre em 2013, ele passa três anos cometendo o mesmo erro." (NETTO, 2013, p. 47).

Dutra (2015) relata que, na Regional de Ensino de Nova Era, cerca de 60% dos Termos de Compromisso ainda não foram analisados. Segundo a autora, "esse acúmulo de Prestação de Contas em análise é um grande transtorno, pois se refere a recursos que foram utilizados, mas cuja análise e verificação da correta utilização ainda não foram realizadas." (DUTRA, 2015, p. 25).

Portanto, conclui-se que é necessário um acompanhamento *in loco* da execução dos recursos, com visitas programadas às escolas para orientar os gestores em seus processos de aquisição, incluindo editais, a análise de propostas e documentos fiscais, entre outros aspectos. Esse acompanhamento deve ocorrer durante a execução e não no final da mesma possibilitando, com isso, direcionar melhor as propostas de intervenção.

A autora Carvalho (2013) ao escrever sobre a formação acadêmica do gestor, destaca que, embora não seja necessário ter uma formação técnica em gestão de recursos financeiros

para assumir essa função, é essencial que haja um suporte adequado. Um suporte que possa permitir que o gestor trabalhe de forma mais segura e orientada, fornecendo orientação e acompanhamento sistemático das ações, especialmente na execução financeira das escolas. Esse acompanhamento deve começar desde a posse do gestor e continuar durante toda a sua gestão. Essa realidade reforça a importância desta pesquisa e da verificação *in loco*, para confirmar a necessidade de criar um instrumento que oriente as ações do gestor.

O desenvolvimento de ambiente virtual seria uma opção para consulta da legislação, dos modelos de formulários, alguns exemplos práticos e quem a abertura de uma caixinha de perguntas para o gestor registrar suas dúvidas.

Dutra (2015) em sua pesquisa esclarece que a questão do acompanhamento pela SRE é complexa devido à falta de pessoal, mas é uma ação de extrema importância e necessidade. O ideal é que a SRE adote uma abordagem preventiva, oferecendo orientação aos gestores para minimizar erros e assegurar o alcance dos objetivos propostos.

No próximo item apresentaremos propostas para melhorar o acompanhamento do gestor, bem como reestruturação das capacitações oferecidas pela SRE e alteração de rotinas internas, objetivando o protocolo dos processos de prestação de contas de forma completa e correta, passível de ser aprovada na primeira análise.

#### **4.1 AÇÃO 1 - IMPLEMENTAÇÃO DAS VISITAS TÉCNICAS**

A primeira alternativa, ação inovadora na SRE de Guanhães, é a elaboração de um cronograma para que os analistas de prestação de contas possam realizar visitas técnicas às escolas com o objetivo de acompanhar a gestão financeira e possibilitar uma maior proximidade entre SRE e escola.

Seriam visitas quadrimestrais, considerando-se a média de 18 escolas por analista. O tempo estimado para cada visita seria de 06 horas diárias. Cada escola receberá a visita pelo menos três vezes por ano, inicialmente. A visita consistiria em verificar a execução dos recursos vigentes e orientações que se fizerem necessárias.

A visita técnica teria como objetivo identificar possíveis problemas ainda durante a execução dos recursos e na elaboração da instrução dos processos de prestações de contas, diminuindo assim o número de diligências, o que aceleraria e tornaria mais eficaz a análise e aprovação desses processos.

Esta visita poderá ser acompanhada pelo inspetor escolar responsável pela escola. Uma

das preocupações dos analistas é que, além das mesmas não realizarem visitas às escolas, elas sabem que quem visita as escolas (no caso o inspetor escolar), não consegue auxiliar o gestor ou sua equipe na área financeira. Neste ponto é importante a parceria entre o analista de prestação de contas e o inspetor escolar para possibilitar um acompanhamento mais frequente após a visita técnica, permitindo que o inspetor verifique se as recomendações do analista estão sendo implementadas adequadamente. Isso não apenas fortalece a colaboração entre os profissionais, mas também garante um suporte mais efetivo na gestão financeira da escola.

Conforme Costa (2017) o cargo de Inspetor Escolar sempre foi um dotado de prestígio e reconhecimento. Segundo Ferreira e Fortunato (s.d.), ele surgiu no cenário brasileiro após o ano de 1570, no *Ratio Studiorum*<sup>7</sup>, como uma forma específica de controle.

Segundo Abreu (2012), este profissional deve:

proporcionar estreita ligação entre órgãos do sistema educacional tais como Secretarias, Regionais e as Unidades Escolares, visando garantir a aplicação da lei [...] e tem concentrado esforços para garantir o bom funcionamento das escolas nos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos (ABREU, 2012, pág. 325).

Dentre as atividades previstas na Resolução SEE no 4.487 constam: Conhecer a situação da habilitação da Caixa Escolar; Verificar a publicidade dos termos de compromisso assinados pelo gestor; caso seja informado pela Diretoria Administrativa e Financeira da SRE, monitorar o cumprimento de diligências e de ações saneadoras de irregularidades que tenham gerado bloqueio da Caixa Escolar, ou notificação de possível bloqueio.

Ao incluir a atribuição de conhecer o funcionamento da Caixa Escolar, o CEE/MG, por meio do Ofício da Comissão Especial que propôs a Resolução CEE no 457/2009, datado de 21 de setembro de 2009, recomenda a presença da inspeção escolar nas atividades pertinentes às ações da Caixa Escolar de cunho estritamente administrativo-pedagógico. Ressalta, ainda, que “obviamente não é o inspetor quem deve fiscalizar e inspecionar os relatos contábeis, a apuração do caixa, os balanços e prestações de contas financeiras, etc., mesmo porque o exercício da sua função não alcança tal atribuição” (CEE/MG, 2009).

Para sistematizar as visitas, seria priorizado no cronograma o atendimento às escolas com mais dificuldades ou com gestores mais novos. Para a visita inicial o analista deverá levar

---

<sup>7</sup> Constituiu-se numa sistematização da pedagogia jesuítica contendo 467 regras cobrindo todas as atividades dos agentes diretamente ligados ao ensino e recomendava que o professor nunca se afastasse em matéria filosófica de Aristóteles, e da teologia de São Tomás de Aquino (EDUCAÇÃO, 2010, p. 14, apud ABREU, 2012, s/p).

o Relatório de Termos vigente, documento que pode ser impresso pelo sistema de Transferência de Recursos Financeiros e o controle de saldos que é preenchido mensalmente pelos diretores na planilha *Google Drive* disponibilizada pela DIVOF.

Para a efetiva realização desta ação, o recurso financeiro sairá do Plano de Ação Anual (PAR), com previsão de despesa para diária, passagem e combustível.

Como o setor de prestação de contas atua com o objetivo de fiscalizar se os recursos foram executados de forma eficaz e eficiente, poderia estar atuando de forma preventiva.

#### **4.2 AÇÃO 2 - REESTRUTURAÇÃO DA CAPACITAÇÃO PARA OS GESTORES**

Esta ação é considerada uma reestruturação uma vez que a capacitação dos gestores das escolas da SRE de Guanhães, atualmente, é limitada e frequentemente inadequada, conforme destacado nesta pesquisa. Geralmente ocorre reunião para tirar dúvidas com relação às legislações pertinentes e a mesma é destinada aos ATBs com a participação do gestor.

A proposta é a realização de uma capacitação com frequência semestral tendo como público alvo os gestores, os ATBs. O primeiro ponto a se considerar é a reformulação das capacitações, passando para momentos presenciais, com grupos menores e com simulação de processos (oficinas). A capacitação deverá ser distribuída em grupos sendo ministrada pelo analista de prestação de contas, acompanhado pelo coordenador do setor e/ou pelo supervisor DIVOF. Os grupos serão distribuídos por polos, considerando a proximidade dos municípios. O curso poderá ser ministrado na modalidade presencial, sendo destinado àqueles que já estão exercendo as atividades de gestor escolar, com o objetivo de expandir seus conhecimentos.

A proposta é a disponibilização de dois cursos: o primeiro deles é um curso prático sobre a execução financeira nas caixas escolares, apresentado no quadro 6. Abrange as etapas necessárias para a execução financeira, incluindo a origem e a forma de descentralização dos recursos; as possibilidades de despesas previstas no plano de trabalho; as obrigações decorrentes da celebração do Termo de Compromisso; as leis a serem observadas; os prazos e as ações corretivas possíveis; a prestação de contas, documentos e prazos para sua realização, além das diligências e as ações necessárias para atendê-las.

**Quadro 6 - Curso sobre a execução financeira nas caixas escolares**

<b>Curso - Execução financeira nas caixas escolares</b>	
<b>Apresentação</b>	Para que os gestores possam desempenhar a execução financeira com maior desenvoltura junto à caixa escolar e para que a Secretaria de Estado de Educação possa propiciar aprimoramento daqueles que gerem os recursos públicos por ela repassados.
<b>Objetivos</b>	Propiciar aos participantes informações atualizadas e seguras para a realização da gestão escolar, oferecendo, por meio das oficinas, exemplos de aquisições de bens ou serviços através da execução de processos de licitação, de dispensa ou de inexigibilidade. Dessa forma, criar situações, as mais diversas e reais possíveis, sobre a execução de recursos financeiros realizados na unidade escolar.
<b>Público-alvo</b>	Diretores, vice-diretores, ATBs que apoiam a gestão na área financeira e membros da comissão de licitação
<b>Carga horária</b>	16 horas aula.
<b>Conteúdo programático</b>	Administração Pública: origem e forma de transferências dos recursos públicos realizados às caixas escolares; Documentação de habilitação da caixa escolar; Plano de trabalho e Termo de compromisso: responsabilidades, prazo de vigência e objeto pactuado; Programação da execução financeira: como e quando gastar;
	Execução financeira: legislação pertinente, processos de licitação de dispensa e de inexigibilidade, controle bancário. Chamada pública de agricultura familiar; Sismeae e sistema de administração prestação de contas (SIGPC); Registros e trâmites bancários;
	Formalização de contrato de fornecimento: regras gerais da contratação com a pessoa jurídica e física; Prestação de contas: documentação exigida, prazos e diligências; Diligências sobre prestações de contas das gestões anteriores; Gestão do Patrimônio.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir de Carvalho (2013).

A proposta acima abrange as etapas necessárias para a execução Curso sobre a execução financeira nas caixas escolares, incluindo a origem e a forma de descentralização dos recursos, as possibilidades de despesas previstas no plano de trabalho e as obrigações decorrentes da celebração do Termo de Compromisso. Também destaca as leis a serem observadas, os prazos e as ações corretivas possíveis. Além disso, trata da prestação de contas, incluindo os documentos exigidos e os prazos para sua realização, assim como as diligências e as ações necessárias para atendê-las.

Para o segundo curso, pode-se utilizar a ferramenta 5W2H, que é uma ferramenta gerencial formada pela combinação das iniciais em inglês das diretrizes que compõem o processo de um plano de ação: *What* – O que será feito (etapas); *Why* – Por que será feito (justificativa); *Where* – Onde será feito (local); *When* – Quando será feito (tempo); *Who* – Por quem será feito (responsabilidade); *How* – Como será feito (método); *How much* – Quanto custará fazer (custo) - para a construção do plano de ação.

**Quadro 7 – 5W2H**

<b>5W2H</b>	<b>Ação e desdobramentos</b>
<b>What (O quê)</b>	Criação do curso sobre a execução financeira nas caixas escolares.
<b>Who (Quem)</b>	DAFI
<b>Why (Por quê)</b>	Pela necessidade de capacitar.
<b>Where (Onde)</b>	SRE Guanhães.
<b>When (Quando)</b>	A partir de outubro de 2024.
<b>How (Como)</b>	Por meio da seleção palestrantes provenientes da DAFI; Por meio de curso de formação para as principais atividades administrativo-financeiras da gestão escolar.
<b>How much (Quanto custa)</b>	Confecção do material para todos os blocos da formação; Utilização da verba diária e passagens para trazer os diretores até à SRE.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)



### **4.3 AÇÃO 3 - VERIFICAÇÃO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS ANTES DO PROTOCOLO**

Uma outra ação, inovadora e de fácil implantação que pode ser realizada é uma conferência preliminar no processo de prestação de contas antes do seu protocolo na SRE, com o objetivo de verificar se a documentação necessária para análise, bem como a devolução de saldos de recursos estão no processo.

É uma ação simples, mas que impactaria de forma positiva no momento da análise do processo, uma vez que evita a emissão de diligências para solicitar extratos bancários de movimentação e/ou aplicação financeira, notas fiscais ausentes, e demais itens previstos na resolução, inclusive a devolução de saldo.

Essa situação configura uma grave violação da Resolução SEE nº 3.670/2017, que, no Artigo 25, estabelece a obrigatoriedade de apresentar o processo de prestação de contas com a documentação necessária e a comprovação da devolução de eventuais saldos financeiros.

No entanto, a restituição ao erário raramente é realizada espontaneamente pelo presidente da Caixa Escolar. Devido à demora na análise desses processos, a devolução não é feita de maneira oportuna, resultando em recursos públicos parados que não alcançam os efeitos desejados.

### **4.4 AÇÃO 4 - O CONTROLE DAS DILIGÊNCIAS ENVIADAS PARA AS CAIXAS ESCOLARES**

Outro procedimento que precisa de uma reestruturação, é o controle mais efetivo de suas ações, é o controle de diligências. Propõe-se assim a reformulação da planilha de controle de análise de processos de prestação de contas, principalmente no que tange a condição de atendimento das diligências no prazo estipulado em lei.

Atualmente a planilha de controle de análises é compartilhada individualmente com cada analista de prestação de contas pelo *Google Drive* e com a coordenação do setor de prestação de contas. A referida planilha possui 27 colunas que são alimentadas pelo analista e possui a possibilidade de diversas análises pela coordenação, inclusive a verificação do prazo de 30 dias para atendimento das diligências. Porém, a mesma não é prática, uma vez que para a tomada de decisão a chefia imediata tem que abrir planilha por planilha de cada analista,

analisar individualmente para corrigir ou não o processo.

O que se propõe é a simplificação da referida planilha, com os seguintes campos: identificação do município, unidade de ensino, CE, número do TC, objeto, data do protocolo, analista responsável, início da análise, término da análise, Situação do TC (aprovado, diligência), número do ofício, data envio para a escola, prazo, data de atendimento do ofício, situação TC (aprovado, nova diligência), data de início e término da 2ª análise, número do novo ofício, data envio para a escola, data de atendimento do ofício, situação TC (aprovado, nova diligência) e por fim o campo de observação.

Antes do campo “prazo” verificou-se, através das entrevistas com as analistas, a necessidade de incluir um campo para verificar o prazo de atendimento do ofício, que serviria como uma espécie de alerta para a chefia imediata quanto ao bloqueio ou não da CE. Exemplo: o atendimento à diligência ocorreu no prazo de 30 dias? Data do bloqueio da CE e data de desbloqueio da CE.

O bloqueio da Caixa Escolar é determinado pela Resolução SEE nº 3.670/2017 e deve ser realizado sempre que a Caixa Escolar se enquadrar nas situações descritas nesta Resolução. No entanto, muitas vezes a SRE não aplica a medida com a rigidez exigida pela lei, principalmente devido aos desafios e contratemplos que tal ação pode acarretar. Dutra (2015) revela que

Este bloqueio, embora previsto em lei, compromete o funcionamento eficaz da escola, uma vez impedida de receber recurso, a escola deixa de ter os insumos necessários para que se desenvolvam suas ações administrativas e pedagógicas. (DUTRA, 2015, p. 26).

Porém, o prazo para atendimento das diligências, bem como o referido bloqueio estão previstos nos artigos 27 e 28, bem como o desbloqueio está previsto no artigo 29 da Resolução SEE nº 3.670/2017, a saber:

Art. 27 - Constatadas irregularidades na prestação de contas, o processo será baixado em diligência, sendo fixado prazo máximo de 30 (trinta) dias para apresentação de justificativas, alegações de defesa, documentação complementar que regularize possíveis falhas detectadas ou a devolução dos recursos liberados, atualizados monetariamente, sob pena da instauração de tomada de contas especial, em atendimento ao art. 74 da Constituição do Estado.

Art. 28 - A não apresentação do processo de prestação de contas no prazo estipulado no termo de compromisso, o não atendimento às diligências ou a não aprovação do processo de prestação de contas ensejarão:

I - O bloqueio no SIAFI/MG, ficando a Caixa Escolar impedida de receber novos recursos públicos estaduais até a completa regularização;

Art. 29 - O desbloqueio da Caixa Escolar no SIAFI-MG ocorrerá nas seguintes situações:

I - Na regularização das pendências de prestação de contas;

II - Na abertura do correspondente procedimento administrativo, quando as pendências existentes não regularizadas foram acarretadas pela má gestão ou improbidade do gestor que não seja mais o presidente da Caixa Escolar.

Uma outra projeção seria a inclusão de um campo para informar o tipo de ocorrência que o analista encontrou no processo que tenha originado a diligência, podendo assim, direcionar os temas das capacitações para os motivos mais constantes de ocorrências.

A formatação da planilha descrita acima pode ser visualizada na Figura 5.



Essa planilha permitirá, dentre outros, identificar as CE que se encontram inadimplentes, levantar os principais motivos das diligências e calcular o prazo médio de atendimento dos ofícios, bem como o apontamento quanto ao bloqueio da Caixa Escolar. Essas informações fornecem suporte essencial para a tomada de decisões pelos gestores da DAFI, permitindo ações como o bloqueio de Caixas Escolares inadimplentes e a identificação dos erros mais frequentes, que serão abordados em futuras capacitações.

Ainda no contexto da análise da planilha, a chefia imediata conseguirá aferir a produção de cada analista de prestação de contas e poderá fixar metas de produtividade, estabelecendo um padrão mínimo mensal de processos que deverão ser analisados, separados por objetos (alimentação escolar, manutenção e custeio, obras e projetos diversos) por analista.

Embora possa haver uma resistência inicial dos servidores em relação à definição de metas de produtividade, a ideia de estabelecer mínimos mensais para os analistas de prestação de contas deve ser considerada e incentivada. A adoção dessas metas pode levar a resultados positivos, especialmente na redução do passivo de prestações de contas pendentes de análise.

Os procedimentos propostos se complementam, visando promover um acompanhamento dinâmico e um controle eficiente e eficaz das ações de análise, aprovação e baixa dos processos de prestação de contas da SRE de Guanhães. Este instrumento também serve como um indicador das atividades realizadas no Serviço de Prestação de Contas, orientando os caminhos a serem seguidos para eliminar permanentemente o acúmulo de tais processos nesta SRE.

#### **4.5 AÇÃO 5 - EMISSÃO DA DECLARAÇÃO DE APTIDÃO PARA O GESTOR**

Uma das sugestões que os analistas de prestação de contas relataram na entrevista foi que a declaração de aptidão da caixa escolar fez com que diversos processos de prestação de contas fossem aprovados, uma vez que os gestores atenderam as diligências que estavam “paradas” nas escolas por vários meses.

Com isso, sugerimos a implantação de uma rotina anual em que os gestores escolares sejam solicitados a apresentar a declaração de aptidão ao Setor de Prestação de Contas.

A Resolução SEE nº 4.782/2022, que estabelecia que poderia candidatar-se ao cargo de provimento em comissão de diretor ou à função gratificada de vice-diretor o servidor que comprovasse uma série de itens e um deles, o item X esclareceu que: “não possuir, comprovadamente, pendências financeiras e de prestação de contas ainda não sanadas no

exercício de mandatos anteriores ou na atual gestão da Caixa Escolar, nos termos do art. 21 do Decreto nº 45.085, de 08 de abril de 2009”.

A exigência da emissão da declaração de aptidão, pelo setor de prestação de contas e o pronto atendimento dos gestores quanto às pendências, quase em sua totalidade, fossem sanadas a tempo para inscrição no processo de indicação de diretores demonstra que medidas mais rigorosas poderiam incentivar os gestores a cumprirem suas responsabilidades.

A declaração demonstraria que o gestor está apto com relação aos procedimentos relativos à Caixa Escolar, possuindo condições de permanecer no cargo de diretor de escola. Seria uma espécie de revalidação periódica da aptidão.

E ainda, no Termo de compromisso do diretor de escola estadual, no qual o mesmo assina após a posse e exercício no cargo em comissão, o gestor reconhece que o descumprimento dos deveres especificados neste instrumento, bem como de toda e qualquer norma inerente à correta administração da unidade escolar a ser por mim gerida, ensejará a aplicação das medidas administrativas cabíveis, nos termos do Art. 49 da Resolução SEE nº 4.782/2022.

Art. 49 - Será exonerado ou dispensado, por ato do titular da Secretaria de Estado de Educação, de ofício, diretor ou vice-diretor que:

I – Estiver impossibilitado, por motivos legais, de exercer a presidência da Caixa Escolar;

II – Descumprir as responsabilidades assumidas no Termo de Compromisso constantes no Anexo II ou Anexo III desta Resolução;

III – No exercício do cargo ou da função tenha cometido atos que comprometam o funcionamento regular da escola, devidamente comprovados, tais como:

1. Descumprir normas previstas na legislação vigente quanto à utilização de recursos públicos e à prestação de contas;

2. Permanecer com a Caixa Escolar bloqueada no Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI/MG, por inadimplência ou não atendimento de diligência por prazo superior a 90 (noventa) dias consecutivos ou intercalados;

3. Deixar de aplicar, sem a devida justificativa, recursos financeiros liberados pela SEE/MG;

4. Cometer outros atos que infrinjam normas legais e que comprometam o regular funcionamento da escola.

IV – Descumprir as normas previstas na Lei nº 869, de 05 de julho de 1952, e na Lei nº 7.109, de 13 de outubro de 1977;

V – Agir em desacordo com o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual, nos termos do Decreto nº 46.644, de 6 de novembro de 2014. (Art. 49 da Resolução SEE nº 4.782/2022)

E no inciso IX do referido termo de compromisso é previsto a responsabilização pela gestão administrativa e financeira, inclusive no item I. realizar a entrega das prestações de

contas dos termos de compromissos firmados com a caixa escolar, para transferência de recursos financeiros e eventuais diligências, dentro do prazo estabelecido no instrumento jurídico ou determinado pela SRE.

Porém, cabe ressaltar que a iniciativa de exigir a emissão da declaração de não possuir pendências de prestação de contas, pelo menos no final de cada exercício, até o dia 30/11 de cada ano, podendo o gestor que não estiver apto ser exonerado do cargo em comissão de diretor de escola, tem que ser aplicada de cima para baixo. Ou seja, tal iniciativa não é de competência da gestão da SRE de Guanhães e sim da SEE.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espera-se que esta pesquisa ajude a diminuir os erros dos processos de prestação de contas, modificando rotinas internas, focando mais no trabalho preventivo e quem sabe incentivar os diretores a buscarem além da sua formação e, principalmente, servir de base para aqueles que elaboram políticas educacionais.

Investir de forma mais sólida na formação dos diretores e oferecer um apoio real ao invés de apenas fiscalizar pode trazer resultados muito positivos para a rede de ensino.

Entretanto, este estudo detectou algumas inconsistências em relação à autonomia e à gestão democrática das escolas públicas, verificou-se que a participação social é pouco difundida e incentivada na comunidade escolar. A participação ativa da comunidade escolar—incluindo alunos, pais, professores e demais funcionários—não apenas enriquece o processo decisório, mas também contribui para a transparência e a responsabilidade na gestão. Quando a participação social é incentivada, cria-se um ambiente colaborativo que favorece a identificação e a resolução de problemas, além de promover a construção de um espaço educacional mais inclusivo e representativo.

Quanto à descentralização financeira, constatou-se que a formação acadêmica dos Presidentes das Caixas Escolares, juntamente com a escassez de capacitações, a ausência de um acompanhamento mais efetivo quanto a utilização dos recursos resulta em erros e equívocos na execução de processos de prestação de contas dos recursos pelas unidades de ensino.

Neste contexto, notou-se que a formação insuficiente do Diretor Escolar nas áreas administrativa e financeira, juntamente com a pouca realização de capacitações e a baixa participação da comunidade escolar no processo de execução financeira pelas Caixas Escolares, resulta em uma gestão inadequada dos recursos públicos recebidos por essas entidades. Isso leva à necessidade de emitir várias diligências pela SRE de Guanhães, causando transtornos para os analistas e, conseqüentemente para a gestão escolar, uma vez que atrasa a aprovação desses processos.

A estratégia do PNE denota a necessidade de construção de políticas de formação de diretores. É essencial concentrar-se na formação adequada dos diretores, oferecendo capacitação e valorização, em vez de apenas responsabilizá-los pelos resultados abaixo do esperado.

Com base nos achados apresentados, percebe-se que o tema da formação de diretores é bastante abrangente, pois existem muitos outros aspectos que poderiam ser explorados e incluídos em futuras pesquisas. E ainda, que “a vida recria continuamente a realidade e cada



vez menos é possível mantê-la congelada em conceitos fixos ou em redomas teóricas” (CHIZZOTTI, 2006, p. 14).

O presente estudo, fundamentado nas dissertações de Carvalho (2013), Netto (2013), Dutra (2015) e Costa (2017), na pesquisa realizada junto as analistas e com os diretores da SRE de Guanhães, buscou estruturar um plano de intervenção para reduzir ou dar fim no grande número de diligências, centrando na seguinte estrutura:

- a) Implementação de visitas técnicas nas escolas da jurisdição;
- b) Reestruturação da capacitação para os gestores, destinado a suprir a deficiência inicial no currículo pedagógico do Diretor Escolar;
- c) Verificação processo de prestação de contas antes do protocolo;
- d) Reestruturação da planilha de controle de análise de processos de prestação de contas, com a inclusão de campo destinado ao bloqueio da CE;
- e) Emissão da declaração de aptidão para o gestor escolar, tal como foi feita para a inscrição no processo de indicação de diretor de escola.

Embora o Projeto de Intervenção seja especificamente voltado para a situação da SRE de Guanhães, sua aplicação pode ser expandida para toda a rede. Isso se deve à semelhança nas situações escolares e administrativas em todo o Estado, especialmente nos processos administrativo-financeiros e na formação administrativa dos diretores. Dessa forma, destaca-se a importância do Projeto e as oportunidades de melhoria que sua aplicação pode trazer, tanto para a SRE pesquisada quanto para a Rede de Educação do Estado de Minas Gerais como um todo.

Enfim, aproveita-se esta produção acadêmica para destacar especialmente os trabalhos dos pesquisadores, tais como: Carvalho (2013), Netto (2013), Dutra (2015) e Costa (2017). Supõe-se que a implementação de algumas das recomendações presentes nos Planos de Ação Educacional elaborados pelas autoras, como a introdução do cargo de Analista Financeiro e do Portal de Compras e Licitações (Carvalho, 2013, p. 100), a ampliação do sistema de registro de preços para as Escolas Estaduais (Netto, 2013, p. 103) e a utilização da *homepage* das Regionais de Ensino para repasse de orientações para as caixas escolares (Dutra, 2015, p. 118), a criação do Programa de Formação Inicial e Capacitação Continuada e do Incentivo à Participação Social para membros da Caixa Escolar e Comunidade Escolar (PFCI) (Costa, 2017, p. 171) tivessem sido implementados e propagados para as demais SREs, com certeza, o problema das diligências bem como do passivo poderia ter sido significativamente reduzido ou não existiria mais.

Recomenda-se, portanto, que a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais aproveite de forma mais eficaz as produções desenvolvidas no âmbito deste Programa de Pós-

Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, aplicando os resultados e trabalhos realizados para melhorar as rotinas internas e conseqüentemente a educação oferecida no Estado de Minas Gerais.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Humberto Magela de. **Inspeção Escolar: do controle à democratização do ensino**. Pós em Revista, Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, 6. Ed., pág. 325, Nov. 2012. Disponível em: [https://issuu.com/publicanewton/docs/pos\\_em\\_revista\\_numero\\_6/322](https://issuu.com/publicanewton/docs/pos_em_revista_numero_6/322). Acesso em: 25 jul. 2024.
- ANJOS, Juliana Ferreira dos. **A SRE-Patrocínio no contexto da descentralização financeira para as caixas escolares**. Aprimoramento da gestão financeira nas escolas da SRE – Patrocínio. 2018. 124 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora
- ARAUJO, O; CARENHO, A. C. B. **Diferenças entre Associação e Fundação**. Instituto para o desenvolvimento do investimento social. São Paulo: IDIS, 2009. Disponível em: [http://idis.org.br/wp-content/uploads/2014/05/Fundacoes\\_e\\_associacoes\\_diferencas1.pdf](http://idis.org.br/wp-content/uploads/2014/05/Fundacoes_e_associacoes_diferencas1.pdf)>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- ARAÚJO, Eduardo Santos. **Gestão escolar na rede estadual de Minas Gerais: Desafios da formação administrativa do diretor**. 2017. 182 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora
- ARRETCHE, Marta TS. **Mitos da descentralização: mais democracia e eficiência nas políticas públicas**. Revista brasileira de ciências sociais, v. 11, n. 31, p. 44-66, 1996. Disponível em: <[http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs\\_00\\_31/rbcs31\\_03.htm](http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_31/rbcs31_03.htm)>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- BARBOSA, R.R. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. Informação & Informação, 2008, vol. 13, N° esp, p. 1-25. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556> Acesso em: 16 ago. 2023.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado Federal: Centro Gráfico; Brasília, DF. 1988. p. 292. BRASIL. Constituição (1988).
- BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996. Disponível em: [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br). Acesso em: 07 de abril de 2024.
- BRASIL. Planalto. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm). Acesso em: 11 abril 2023.
- BRASIL. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Resolução/CD/FNDE nº 15**, de 16 de setembro de 2021. Dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 11 abril 2023.
- CARVALHO, Rosana A Real; BERNARDO, Fabiana de Oliveira. **Caixa escolar: instituto inestimável para execução do projeto da educação primária**. Revista Educação em Foco, v.16, n. 3, p. 141-158; set 2011/fev 2012, UFJF – Juiz de Fora. Disponível em: [https://www.academia.edu/69365691/Caixa\\_escolar\\_Instituto\\_inestim%C3%A1vel\\_para\\_execu%C3%A7%C3%A3o\\_do\\_projeto\\_da\\_educac%C3%A7%C3%A3o\\_prim%C3%A1ria](https://www.academia.edu/69365691/Caixa_escolar_Instituto_inestim%C3%A1vel_para_execu%C3%A7%C3%A3o_do_projeto_da_educac%C3%A7%C3%A3o_prim%C3%A1ria). Acesso em 17 jun. 2024.
- CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. Petrópolis: Vozes, 2006.

COSTA, Sandro Morete da. **As Caixas Escolares**. Gestão Financeira: o Acúmulo de Processos de Prestação de Contas na Regional de Ensino de Barbacena. 2017. 269 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) — Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.

DALLARI, D. A. **O que é participação política**. São Paulo: Cultural Brasiliense, 1984.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. [Tradução de Lenke Peres]. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DOURADO, L. F. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** módulo II / Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001

DOURADO, L. F. (2001). **Gestão Democrática da Educação: Atualidade e Desafios**. In: Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Campinas: Autores Associados.

DUTRA, Silvânia Caldeira Pacheco. **Análise da execução financeira das Caixas Escolares da SRE de Nova Era – Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

EULÁLIO, A. O. **A gestão do conhecimento nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais: desafios e perspectivas**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

FERREIRA, N. S. C.(Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006.

FERRETTI, C. J.; ARAÚJO, R. L.; FILHO, D. L. L. Formação de Professores do Ensino Médio, etapa1, caderno V: **Organização da Gestão Democrática na Escola/** Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica; Curitiba: UFPR/ Setor de Educação, 2013.

**LOPES, Valéria Virginia. Cartografia da Avaliação Educacional no Brasil. Tese de Doutorado -** Universidade de São Paulo, SP, 2007. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-01042015-153205/publico/VALERIA\\_VIRGINIA\\_LOPES.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-01042015-153205/publico/VALERIA_VIRGINIA_LOPES.pdf). Acesso em 03 nov. 2023

LOUSADA, M.; GARCIA, C. L. S.; WOIDA, L. M.; EVEDOV, P.; GARCIA, R.; VALENTIM, M. L. P. **Produção Científica Sobre Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação no Âmbito da Ciência da Informação: uma aplicação da lei de Bradford**. Anales de Documentación, Norteamérica, v. 15, n. 2, p. 1-17, 2012. Disponível em: Acesso em: 17 ago. 2023.

LÜCK, H. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. PROGESTÃO, CONSED, PROAM, Secretaria de Educação da Bahia. Disponível em: [https://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge\\_GestaoEscolar\\_02.pdf?inframe=yes&iframe=true](https://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_02.pdf?inframe=yes&iframe=true) Acesso em: 22/10/2023.

LÜCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Revista Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000. Disponível em: <https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634> Acesso em 07/04/2024

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, p. 47-69, 2009. Disponível em:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf). Acesso em 07/04/2024

MINAS GERAIS. **Lei Delegada nº 174**, de 26/01/2007 - MG de 27 - Dispõe sobre o Grupo de Direção e assessoramento do Quadro Geral de cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da Administração direta do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LDL/174/2007/>. Acesso em 07 de abril de 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 2245**, de 28 de dezembro de 2012. Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/RESOLU%C3%87AO%20SEE%202.245-2012-REVOGADA%20PELA%203.670-2017.pdf>. Acesso em: 11 abril 2023

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 3.670**, de 28 de dezembro de 2017. Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Disponível em: [https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20SEE%20n%C2%BA%203.670,%20de%2028%20de%20dezembro%20de%202017%20\(Atualizada%20e%20compilada\).pdf](https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20SEE%20n%C2%BA%203.670,%20de%2028%20de%20dezembro%20de%202017%20(Atualizada%20e%20compilada).pdf). Acesso em: 11 abril 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE Nº 4.144**, 03 de outubro de 2019. Altera a Resolução SEE nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017, que regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/RESOLU%C3%87AO%20SEE%204.144-2019.pdf>. Acesso em: 17 de outubro 2023.

MINAS GERAIS. SEE. **RESOLUÇÃO SEE Nº 4764**, DE 23 DE AGOSTO DE 2022. Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/4764-22-r-public.-24-08-22.pdf>. Acesso em 07 de abril de 2024

MINAS GERAIS. SEE. **RESOLUÇÃO SEE Nº 4765**, DE 23 DE AGOSTO DE 2022. Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, funcionamento e processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar nas escolas indígenas da rede estadual de ensino de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/4765-22-r-public.-24-08-22.pdf>. Acesso em 07 de abril de 2024

MINAS GERAIS. **EDITAL SEE Nº 05**, de 29 de junho de 2022. **Certificação Ocupacional de Diretor de Escola estadual**. Divulga normas relativas ao Processo de Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/concursos-editais/edital-see-no-05-de-29-de-junho-de-2022-certificacao-ocupacional-de-diretor-de-escola-estadual/>. Acesso em 07 de abril de 2024

MINAS GERAIS. **Decreto 47.758** de 19 de novembro de 2019. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências. Administrativa, Secretaria de Estado de Educação (SEE). Educação (SEE). Disponível em: [http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacaotributaria/decretos/2019/d47757\\_2019.html](http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacaotributaria/decretos/2019/d47757_2019.html). Acesso em: 11 abril 2023

MINAS GERAIS. **Processo de Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual tem edital publicado**. 29 de outubro de 2014. Disponível em:

<https://www.educacao.mg.gov.br/leis/story/6506-processo-de-certificacaoocupacional-de-diretor-de-escola-estadual-tem-edital-publicado>. Acesso em: 05 abril 2024.

MINAS GERAIS. **Planilha interna de controle de Ofícios DAFI 2022**. Disponível em:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Jbil6Jm2V5WKITOQKQrjJXpuwc9IPjQjDOziQkQ\\_B8k/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Jbil6Jm2V5WKITOQKQrjJXpuwc9IPjQjDOziQkQ_B8k/edit#gid=0). Acesso em 09 dez. 2022

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PARO, V. H. **Eleição de diretores: A escola pública experimenta a democracia** 2ª edição. Campinas: Xamã, 2003. 135 p.

PASSADOR, C. S.; SALVETTI, T. S. **Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 34, n. 123, p. 477-492, abr./jun. 2013.

ROCHA, A. S. **Genealogia da constituinte: do autoritarismo à democratização**. Lua Nova, São Paulo, n. 88, 2013.

Simielli Lara, Motta Fabrício, Alves Maria Teresa Gonzaga, Almeida Frederico, Carvalho José Maurício e Ferreira Bruna Du Plessis G. **Seleção e formação de diretores: mapeamento de práticas em estados e capitais brasileiros**. Relatório de Política Educacional -. Abril/23. Disponível em: [https://d3e.com.br/wp-content/uploads/relatorio\\_2305\\_selecao-formacao-diretores.pdf](https://d3e.com.br/wp-content/uploads/relatorio_2305_selecao-formacao-diretores.pdf). Acesso em 06 abril. 2024

SAMPIERI, Robertos Hernández; FERNÁNDEZ Collado, C.; BAPTISTA Lucio, P. **Metodologia de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill. 2006.

SILVA, Dirceu de Lima. **Caixas Escolares: Sua atuação na gestão dos recursos públicos direcionados à educação básica no Estado de Minas Gerais**. Araxá. 2018. 48 p. Monografia para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública. Universidade Federal de São João Del-Rei. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/148/TCC%20Dirceu%20Vers%c3%a3o%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 17 jun. 2024

SILVA, Erika Fernanda Pereira da. **O Diretor Escolar e a gestão financeira em escolas de educação básica: o caso da SRE Sete Lagoas**. 2021. 184 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.

TAVEIRA, Adriana Do Val. **Descentralização e desconcentração da atividade estatal**. Revista Paradigma, n. 18, 2011. Disponível em: <http://www9.unaerp.br/revistas/index.php/paradigma/article/view/55>. Acesso em: 18 ago. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, SP: Ed. Atlas S.A. p. 48-59, 1998. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/citations?user=\\_OubjQAAAAJ&hl=pt-BR](https://scholar.google.com.br/citations?user=_OubjQAAAAJ&hl=pt-BR) Acesso em: 01 dez. 2023.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros e outros. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, p. 120, 2008.

**APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO: QUESTIONÁRIO  
APLICADO AOS DIRETORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE DE  
GUANHÃES**

**Universidade Federal de Juiz de Fora**

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA MESTRADO PROFISSIONAL

Disciplina: Dissertação III

Orientadora: Profª. Dra. Denise Rangel Julho/2024

Prezado(a) Diretor(a),

Sou pesquisadora do mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, pela Universidade Federal de Juiz de Fora — UFJF e minha pesquisa é sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento no setor de prestação de contas da Superintendência Regional de Ensino de Guanhanes, para isto preciso entender quais as causas do elevado número de emissão de diligências para as escolas da Regional pelo referido setor. O objetivo geral da pesquisa é compreender as causas do elevado número de diligências com vistas a propor ações que reduzam esse número e o passivo decorrente.

Sua colaboração, fornecendo respostas ao questionário abaixo, será de grande importância para o estudo pretendido.

As informações coletadas serão utilizadas somente para fins de pesquisa e a confidencialidade dos respondentes será mantida.

Agradeço a sua colaboração.

Kelly Guerra Martins

**1) Há quanto tempo você atua nas escolas estaduais de Minas Gerais?**

- entre 01 e 05 anos
- entre 05 e 10 anos
- entre 10 e 15 anos
- acima de 15 anos

**2) Há quanto tempo você trabalha na escola onde é Diretor Escolar como Especialista em Educação Básica ou Professor de Educação Básica?**

- entre 01 e 05 anos
- entre 05 e 10 anos
- entre 10 e 15 anos
- acima de 15 anos

**3) Qual a forma de ingresso no cargo em comissão de Diretor Escolar?**

- Votação pela comunidade escolar;
- Indicação do colegiado escolar de servidor da própria escola, com certificação ocupacional;
- Indicação do colegiado escolar de servidor da outra escola estadual, com certificação ocupacional;
- Indicação pelo Superintendente Regional de Ensino de servidor de escola estadual, possuindo ou não certificação ocupacional.

**4) Há quanto tempo você é Gestor Escolar na escola onde trabalha?**

- entre 01 e 05 anos  
 entre 05 e 10 anos  
 entre 10 e 15 anos  
 acima de 15 anos

**5) Qual é sua formação (graduação)?**

- Licenciatura Plena em \_\_\_\_  
 Pedagogia

**6) Possui cargo efetivo no Estado?**

- Sim  
 Não

**7) Entre os anos de 2021 a 2023, quantos treinamentos você recebeu do Setor de Prestação de Contas da SRE de Guanhães?**

- entre 01 e 02  
 entre 02 e 03  
 entre 03 e 04  
 acima de 04

**8) Em sua opinião, qual deveria ser o foco com relação às temáticas abordadas no curso de formação ou treinamentos no que se refere à gestão dos recursos financeiros da Caixa Escolar?**

- Licitação (exceto de obras e reformas)  
 Dispensa de Licitação  
 Chamada Pública  
 Licitação de obras e reformas

Outro \_\_\_\_\_

**9) Quando você ou sua equipe têm dúvidas sobre um procedimento na prestação de contas: execução dos recursos financeiros repassados à Caixa Escolar ou com relação à elaboração dos processos de prestação de contas, o que vocês fazem?**

- Ligam para servidor da SRE  
 Entram em contato com algum colega diretor  
 Não procuram esclarecer a dúvida e continuam a execução do processo  
 Leem a legislação vigente e orientações sobre prestação de contas

Outro \_\_\_\_\_

**10) Você se sente preparado para realizar a função da gestão financeira da Caixa Escolar?**

- Totalmente despreparado  
 Pouco preparado  
 Nem despreparado, nem preparado  
 Bem preparado  
 Totalmente preparado

Justifique sua resposta \_\_\_\_\_

**11) Entre os servidores da Diretoria Administrativa e Financeira, quem oferece**



**atendimento técnico em relação à execução financeira de sua Caixa Escolar?**

- ( ) Diretor Administrativo e Financeiro
- ( ) Supervisor da Divisão Operacional e Financeira
- ( ) Coordenador do Setor de Prestação de Contas
- ( ) Analista da Prestação de Contas
- ( ) Outros

**12) Quão seguro você se sente para instruir um processo de prestação de contas?**

- ( ) Muito inseguro
- ( ) Inseguro
- ( ) Nem inseguro, nem seguro
- ( ) Seguro
- ( ) Muito seguro

Justifique sua resposta \_\_\_\_\_

**13) Com que frequência você busca orientações na SRE, as informações prestadas são suficientes / completas?**

- ( ) Nunca são suficientes/completas
- ( ) Raramente são suficientes/completas
- ( ) Às vezes são suficientes/completas
- ( ) Frequentemente são suficientes/completas
- ( ) Sempre são suficientes/completas

Justifique sua resposta \_\_\_\_\_

**14) Classifique os meios que você considera mais adequados para o acompanhamento técnico da SRE em relação à execução financeira de sua escola? (Coloque 1 para o mais adequado e 7 para o menos adequado):**

- ( ) Oficinas específicas para a estudo da legislação financeira;
- ( ) Leitura de legislação financeira concomitante a reuniões de outros setores;
- ( ) Troca de e-mails e mensagens virtuais;
- ( ) Acompanhamento regular e *in loco* das analistas de prestação de contas;
- ( ) Cursos de curta duração e formação continuada sobre a gestão financeira;
- ( ) Acompanhamento das ressalvas apresentadas nos ofícios de diligência e aprovação;
- ( ) Elaboração de um instrumento de orientação específico de prestação de contas;

**15) Você tem conseguido desenvolver tanto as atividades pedagógicas como as administrativas e financeiras na escola que atua?**

- ( ) Nunca consigo
- ( ) Raramente consigo
- ( ) Às vezes consigo
- ( ) Frequentemente consigo
- ( ) Sempre consigo

Justifique sua resposta \_\_\_\_\_

**16) Dentre as funções da gestão escolar, a qual você dedica mais tempo?**

- pedagógica
- administrativa
- financeira
- Justifique sua resposta

**17) Com relação à escola em que desempenha suas funções, a que se atribuem as possíveis incoerências no processo de prestação de contas? Caso seja necessário, mais de uma opção poderá ser marcada.**

- À falta de conhecimento na área fiscal (leitura/compreensão dos documentos fiscais e dos impostos inerentes a cada um destes documentos);
- À falta de autonomia na administração escolar;
- À Incoerência no processo licitatório;
- À Execução em objeto indevido;
- À Execução fora do prazo do Termo de compromisso;
- À Falta de documentos;
- À Falta de extratos bancários;
- Ao não preenchimento de formulários
- Outros \_\_\_\_\_

**17) Caso sua escola conte com ATB para realizar atividades financeiras, como você avalia a atuação dele? Justifique.**

- Fundamental
- Indiferente
- Dispensável

**18) Sobre as competências do Presidente da Caixa Escolar elencadas na Resolução SEE Nº 4.144 de 19 de junho de 2019, marque as opções que são executadas. Assinale as alternativas mais condizentes com a sua postura enquanto presidente da Caixa Escolar no que se refere ao desempenho das competências do cargo, adotando-se os critérios de facilidade e dificuldade na sua execução.**

- Coordeno as ações da Diretoria da Caixa Escolar, a qual é constituída pelo
- Presidente, Vice-presidente, Secretário, Tesoureiro e seus respectivos suplentes;
- Presido as Assembleias Gerais e as reuniões da Diretoria da Caixa Escolar;
- Faço cumprir os planos de aplicação de recursos financeiros devidamente aprovados;
- Convoco para Assembleia Geral, a Diretoria, o Conselho Fiscal e o Colegiado Escolar;
- Determino a lavratura e leitura de atas de reuniões;
- Autorizo a execução de planos de trabalhos aprovados pela Diretoria e Colegiado;
- Autorizo pagamentos e a movimentação financeira;
- Represento a Caixa Escolar ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;
- Dou publicidade a todos os atos da Caixa Escolar;
- Exerço demais atribuições previstas no Estatuto da Caixa Escolar ou que me forem conferidas pela Diretoria;

**19) Você tem dificuldades em preencher os formulários dos processos de prestação de contas referentes aos recursos financeiros?**

- Nunca tenho dificuldades

- Raramente tenho dificuldades
- Às vezes tenho dificuldades
- Frequentemente tenho dificuldades
- Sempre tenho dificuldades
- Justifique sua resposta

**20) O espaço abaixo poderá ser utilizado para mencionar alguma sugestão que não foi contemplada neste trabalho sobre a gestão financeira da Caixa Escolar ou a elaboração de processos de prestação de contas, a qual o(a) senhor(a) considere pertinente.**

## **APÊNDICE B – ENTREVISTA COM AS ANALISTAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SRE DE GUANHÃES**

**Universidade Federal de Juiz de Fora**

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PÚBLICA MESTRADO PROFISSIONAL

Disciplina: Dissertação III

Orientadora: Profa. Dra. Denise Rangel Franco Julho/2024

Prezada Analista de Prestação de Contas,

Sou pesquisadora do mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, pela Universidade Federal de Juiz de Fora — UFJF e minha pesquisa é sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento no setor de prestação de contas da Superintendência Regional de Ensino de Guanhanes, para isto preciso entender quais as causas do elevado número de emissão de diligências para as escolas da Regional pelo referido setor. O objetivo geral da pesquisa é compreender as causas do elevado número de diligências com vistas a propor ações que reduzam esse número e o passivo decorrente.

Sua colaboração, fornecendo respostas à entrevista abaixo, será de grande importância ao estudo pretendido.

As informações coletadas serão utilizadas somente para fins de pesquisa e a confidencialidade dos respondentes será mantida.

Agradeço a sua colaboração.

Kelly Guerra Martins

- 1) Como foram as capacitações que você recebeu nos últimos três anos?
- 2) Você considera que possui conhecimentos suficientes para orientar as escolas em relação à prestação de contas de recursos oriundos dos termos de compromisso ou do PDDE?  
Como ocorreram as capacitações oferecidas aos diretores desta Regional nos últimos 3 anos?
- 4) Como você avalia a forma utilizada (reuniões online, tira-dúvidas) de capacitação desenvolvida na SRE?
- 5) A que fator você atribui o acúmulo de processos de prestação de contas nos arquivos da SRE?

- 6) Do seu ponto de vista, qual é o nível de entendimento dos diretores sobre os procedimentos para realizar prestação de contas?
- 7) Quanto à prestação de contas dos recursos repassados às caixas escolares, quais são os principais erros encontrados e quais são as medidas corretivas mais comuns?
- 08) Quais são os procedimentos realizados caso a documentação solicitada através da diligência não seja enviada no prazo legal de 30 dias?
- 09) Há situações de bloqueio de caixas escolares na SRE de Guanhães? Se sim, o bloqueio tem sido feito? Se o bloqueio não estiver sendo feito, justifique por favor.
- 10) Que fontes você utiliza para tirar dúvidas sobre algum procedimento de prestação de contas?
- 11) O que você sugere para organizar a rotina de trabalho no Setor de Prestação de Contas, principalmente para diminuir as diligências e o passivo?
- 12) Gostaria de fazer observações?