

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

ADRIANE MARTINS SALES

**A INFLUÊNCIA DO ATB/AUXILIAR DA ÁREA FINANCEIRA NA GESTÃO DAS
ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/UBÁ**

JUIZ DE FORA
2017

ADRIANE MARTINS SALES

**A INFLUÊNCIA DO ATB/AUXILIAR DA ÁREA FINANCEIRA NA GESTÃO DAS
ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/UBÁ**

Dissertação apresentada como requisito para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Augusto D'Ávila Riani

JUIZ DE FORA

2017

ADRIANE MARTINS SALES

**A INFLUÊNCIA DO ATB/AUXILIAR DA ÁREA FINANCEIRA NA GESTÃO DAS
ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/UBÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito para defesa no Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em:

Prof. Dr. Frederico Augusto D'Ávila Riani (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof.^a Dr.^a Rita de Cássia Oliveira
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof. Dr. Rodrigo Chaves de Mello Rodrigues de Carvalho
Universidade Estadual Vale do Acaraú (UEVA)

Dedico...

A minha filha Isadora, presente de Deus.

Aos meus pais que sempre me apoiam,
me incentivam e acreditam no valor da
educação.

Ao Titio, eterna saudade...

AGRADECIMENTOS

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais pela oportunidade de participar do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, na Universidade Federal de Juiz de Fora.

A todos os professores e tutores do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação Educação Pública e aos profissionais do CAED pelo profissionalismo, pela dedicação e pelo constante convite à reflexão, à investigação e ao conhecimento ao longo do curso.

Aos Professores Dr. Vitor Fonseca Figueiredo e Dr.^a Rita de Cássia Oliveira pelas críticas e sugestões relevantes feitas durante o exame de qualificação que agregaram mais qualidade ao meu trabalho.

Ao Professor Orientador Dr. Frederico Augusto D'Ávila Riani pela competência, orientação e por me indicar o melhor percurso para construção e finalização deste trabalho.

À querida Amélia Gabriela Thamer Miranda Ramos pelo acompanhamento constante e cuidadoso da escrita desse trabalho, por cada orientação, cada palavra de incentivo e amizade.

Ao Professor Dr. Rodrigo Chaves de Mello Rodrigues de Carvalho pela leitura e reflexões feitas na Banca de Defesa.

Às amigas Inspetoras Escolares, amigos da DIPE, DAFI e DIRE, principalmente aos Analistas e Técnicos do Setor de Prestação de Contas, da SRE/Ubá, pela colaboração, companheirismo e amizade.

Aos Diretores das Escolas Estaduais e aos Assistentes Técnicos da Educação Básica da circunscrição da SRE/Ubá pela parceria e colaboração com a pesquisa de campo.

À Jaqueline e ao Fabiano, amigos inseparáveis desde a prova de seleção.

À Aline e Arnaldo, Marcella, Lelena e Tia Nair pela acolhida em Juiz de Fora.

Aos amigos mestrandos da Turma 2015 pelos momentos de descontração e companheirismo, que tornaram nossa caminhada mais prazerosa e feliz, apesar da exaustiva rotina de estudos.

Aos amigos com os quais não fui tão boa amiga, aos quais não dediquei atenção, mas dos quais recebi muito apoio e incentivo nesses dois anos de curso.

Aos meus avós e familiares pelas orações e olhar de compaixão que viam minha correria diária, minha luta e minha persistência.

Aos meus pais maravilhosos, Gaida e Celinho, meus maiores incentivadores e colaboradores não só nestes dois anos em que me dediquei ao curso, mas em toda minha vida. Sinônimos de sustentação, dedicação, altruísmo e amor.

As minhas irmãs, Andrea e Aliliane, e cunhados, Bruno e Fernando, pela parceira de todas as horas, sempre dispostos a compreender e ajudar.

A minha filha, minha “pituquinha”, Isadora, tão pequena e tão sábia que aprendeu a lidar com minhas ausências mesmo estando presente, privada muitas vezes da minha atenção e cuidado, mas nunca do meu amor.

E, finalmente, a Deus, por ter me concedido que essas pessoas estivessem no meu caminho, pela possibilidade de realizar este sonho com sabedoria e discernimento e pela dádiva da vida.

A todos, meu sincero agradecimento!

Ninguém vence sozinho! Com vocês divido a alegria desta conquista.

“O correr da vida embrulha tudo.
A vida é assim: esquentando e esfria,
aperta e daí afrouxa,
sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.”

Guimarães Rosa

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo identificar a influência da atuação do Assistente Técnico da Educação Básica – ATB/Auxiliar da Área Financeira nos processos de prestação de contas das escolas estaduais da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Ubá (SRE/Ubá), da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Inicialmente, apontamos como hipótese e evidência, que caracteriza o problema neste caso de gestão, o grande volume de processos arquivados, aguardando análise, no Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá. Tal indício nos levou a fazer uma pesquisa mais aprofundada e, por meio do exame de dados coletados através de questionários aplicados aos Diretores Escolares e ATB/Financeiros atualmente designados nas escolas e realização de entrevistas com Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá, buscamos analisar os processos de prestação de contas do período de 2011 a 2016; analisar os tipos e a frequência das diligências baixadas nos processos e em quais processos; comparar processos das escolas com e sem ATB/Financeiro do período de 2011 a 2016; identificar entre os ATB/Financeiros o conhecimento sobre as atribuições do cargo, bem como dos associados da Caixa Escolar e dos membros das Comissões de Licitação; observar a rotatividade dos ATB/Financeiros nas escolas e sua influência nos processos; certificar se o atendimento dado pelo Setor de Prestação de Contas da SRE é satisfatório e se contribui para o desenvolvimento do seu trabalho; investigar a formação acadêmica dos Gestores Escolares; e conhecer se há benefícios da atuação do ATB/Financeiro na gestão pedagógica e administrativa. O caso de gestão teve, assim, como objeto de pesquisa, os efeitos positivos da presença desse profissional nos processos de prestação de contas, do período de 2011 a 2016. Barroso, Lück, Arretche, Adrião, Peroni, Oliveira e outros fundamentam e dão consistência à análise do sistema de descentralização de recursos financeiros públicos à Caixa Escolar e a autonomia e gestão escolar. Percebemos que a descentralização, na verdade, se constitui numa desconcentração de atribuições de gestão em nível local, de políticas centralmente formuladas, sem levar em conta a capacidade própria de cada escola de assumir tais responsabilidades, resguardando ainda o princípio da soberania, onde a escola deve prestar contas ao governo estadual e/ou federal. A administração local deve se pautar na democracia e na participação da comunidade escolar, construindo sua autonomia, ainda que restrita quanto à decisão da destinação e priorização de recursos. Soma-se a isso, a falta de apoio técnico ao Diretor necessário à gestão financeira escolar. Desse trabalho, emergem possibilidades de execução de um Plano de Ação Educacional (PAE) com propostas de capacitação para Gestores Escolares, associados da Caixa Escolar e membros da Comissão de Licitação e a designação de ATB, com formação específica, a título de autorização especial da SEE/MG, para, na SRE, analisar e aprovar os processos em atraso, de modo a contribuir para gestão e melhoria da qualidade da execução financeira nas escolas.

Palavras-Chave: Gestão Financeira; Prestação de Contas; ATB/Auxiliar da Área Financeira.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to identify the influence of the Technical Assistant of Basic Education (ATB/Financial Area Assistant) in the processes of rendering accounts of the state schools of the Regional Superintendence of Teaching of Ubá (SRE/Ubá) of the State Secretary of Education of Minas Gerais. Initially, the hypothesis and evidence that characterizes the problem in this management case is the large volume of processes filed, awaiting analysis, in the SRE/Ubá Accountability Sector. This led us to do a more in-depth research and, through the examination of data collected through questionnaires applied to the School Directors and ATB/Financial currently assigned in schools and conducting interviews with Technicians and Analysts of the SRE/Ubá, we sought to analyze the accountability processes for the period 2011 to 2016; to analyze the types and frequency of the steps taken in the proceedings and in what cases; compare processes of schools with and without ATB/Financial from the period 2011 to 2016; identify among the ATB/Financials the knowledge about the duties of the position, as well as the members of Cashier School and members of the Bidding Commissions; observe the ATB/Financial turnover in schools and their influence on the processes; certify if the service provided by the SRE's Account Delivery Sector is satisfactory and contributes to the development of its work; to investigate the academic formation of the School Managers; and to know if there are benefits of ATB/Financial's performance in pedagogical and administrative management. The management case was therefore the object of research, the positive effects of the presence of this professional in the accountability processes, from the period of 2011 to 2016. Barroso, Lück, Arretche, Adrião, Peroni, Oliveira and others base and give consistency to the analysis of the system of decentralization of public financial resources to Cashier School and autonomy and school management. We realize that decentralization is, in fact, a devolution of management responsibilities at the local level, of centrally formulated policies, without taking into account the capacity of each school to assume such responsibilities, while also safeguarding the principle of sovereignty, where the school is accountable to the state and / or federal government. The local administration must be based on democracy and on the participation of the school community, building its autonomy, although restricted in the decision of the destination and prioritization of resources. Added to this is the lack of technical support to the Director needed for financial management. From this work, possibilities for implementing an Educational Action Plan (PAE) emerge with proposals for training for School Managers, Cashier School associates and members of the Tender Commission and the designation of ATB, with specific training, as a special authorization of the SEE/MG, to analyze and approve delays in the SRE, in order to contribute to the management and improvement of the quality of financial execution in schools.

Keywords: Financial Management; Accountability; ATB / Financial Area Assistant.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional	38
Figura 2	Mapa da Circunscrição da SRE/Ubá	40
Figura 3	Organograma da SRE/Ubá.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Área de conhecimento da formação acadêmica dos Diretores das Escolas Estaduais da SRE/Ubá.....	101
Gráfico 2	Tempo de experiência como Gestor de Escola na Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais.....	103
Gráfico 3	Tempo de experiência como Gestor na atual Escola Estadual.....	103
Gráfico 4	Preferência dos Diretores dentre as demandas da escola de acordo com as áreas: Administrativa, Financeira e Pedagógica.....	104
Gráfico 5	Análise dos Processos de Prestação de Contas sobre sua complexidade, burocracia e morosidade.....	106
Gráfico 6	Conhecimento sobre as atribuições e competências dos associados da Caixa Escolar.....	108
Gráfico 7	Principais fatores que interferem negativamente nos Processos de Prestação de Contas das Escolas da SRE/Ubá por ordem de concordância.....	109
Gráfico 8	Principais motivos de diligência dos processos de Prestação de Contas das Escolas Estaduais da SRE/Ubá.....	110
Gráfico 9	Principais motivos de diligência dos Processos de Prestação de Contas das Escolas da SRE/Ubá por ordem de concordância.....	111
Gráfico 10	Percepção dos Diretores quanto às melhorias nos Processos de Prestação de Contas de suas escolas com a criação do cargo de ATB/Financeiro no período de 2011 a 2016.....	115
Gráfico 11	Tempo de exercício na função de ATB/Auxiliar da Área Financeira.....	117
Gráfico 12	Quantidade de escolas em que o ATB/Financeiro atuou no período de 2011 a 2016.....	118

Gráfico 13	Análise dos Processos de Prestação de Contas sobre sua complexidade, burocracia e morosidade.....	119
Gráfico 14	Principais fatores que interferem negativamente nos Processos de Prestação de Contas das Escolas da SRE/Ubá.....	120
Gráfico 15	Principais fatores que interferem negativamente nos Processos de Prestação de Contas das Escolas da SRE/Ubá por ordem de concordância.....	121
Gráfico 16	Principais motivos de diligência dos processos de Prestação de Contas das Escolas Estaduais da SRE/Ubá...	122
Gráfico 17	Principais motivos de diligência dos Processos de Prestação de Contas das Escolas da SRE/Ubá por ordem de concordância.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Programas utilizados no Setor de Prestação de Contas da SRE.....	43
Quadro 2	Parâmetros para compartilhamento de ATB/Financeiro	60
Quadro 3	Atribuições do ATB/Financeiro	62
Quadro 4	Formalidades constantes de processos licitatórios	64
Quadro 5	Documentos obrigatórios de um processo de prestação de contas	66
Quadro 6	Documentos específicos de um processo de prestação de contas.....	67
Quadro 7	Dados sobre escolaridade, cargo e tempo de experiência dos Técnicos e Analistas na SRE/Ubá.....	127
Quadro 8	Ferramenta 5W2H	136
Quadro 9	Conteúdo Programático do Curso para Gestores Escolares.....	140
Quadro 10	Divisão de Polos para fase presencial do Curso para Gestores Escolares	141
Quadro 11	Plano de Ação A	142
Quadro 12	Conteúdo Programático do Curso para Caixa Escolar e Comissão de Licitação	144
Quadro 13	Plano de Ação B	145
Quadro 14	Problemas e suas respectivas proposições	149

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Quantitativo de ATB/Auxiliar da Secretaria do com número de aluno e turnos da escola	61
Tabela 2	Quantitativo de escolas com ATB/Financeiro de 2011 a 2016.....	61
Tabela 3	Quantitativo de Termos de Compromisso das escolas estaduais da SRE/Ubá por <i>status</i>	73
Tabela 4	Quantitativo de Termos de Compromisso recebidos pelas escolas estaduais da circunscrição da SRE/Ubá no período de 2011 a 2016	76
Tabela 5	Quantitativo de Processos de Prestação de Contas aprovados pelo Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá referentes a Termos de Compromisso emitidos entre 2011 e 2016.....	77
Tabela 6	Quantitativo de Processos de Prestação de Contas das Escolas Estaduais da SRE/Ubá atualmente diligenciados.....	78
Tabela 7	Valores dos Termos de Compromisso – Período de 01/01/2011 a 31/12/2016	148

LISTA DE ABREVIATURAS

AGE	Advocacia-Geral do Estado
ANE	Analista Educacional
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
ATE	Assistente Técnico Educacional
ASB	Auxiliar de Serviços da Educação Básica
CF	Constituição Federal do Brasil
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CGE	Controladoria-Geral do Estado
CND	Certidão Negativa de Débito
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
CREA-MG	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado de Minas Gerais
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DCTF	Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DIRPJ	Declaração Integrada de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica
DIVOF	Divisão de Operações Financeiras
EAD	Educação à Distância
ECF	Escrituração Contábil Fiscal
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
FHA	Fundação Helena Antipoff
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
GFIP	Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social
GPS	Guia da Previdência Social
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social

IRPF	Imposto de Renda Pessoa Física
JEMG	Jogos Escolares de Minas Gerais
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LTS	Licença para Tratamento de Saúde
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MaSP	Matrícula do Servidor Público
MEC	Ministério da Educação
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços S.A.
NTE	Núcleo de Tecnologias Educacionais
PA	Plano de Ação
PAAFamiliar	Política de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar
PAE	Plano de Ação Educacional
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDE Escola	Plano de Desenvolvimento da Escola
PECON	Posto de Educação Continuada
PIB	Produto Interno Bruto
PMDE	Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNE	Plano Nacional de Educação
PPA	Plano Plurianual
PPGP	Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Prodemge	Companhia de Processamento de Dados do Estado de Minas Gerais
QESE	Quota Estadual Salário Educação
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RDA	Recurso Diretamente Arrecadado
RPA	Recibo de Pagamento Autônomo

SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEDA	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIAD	Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIGED	Sistema Integrado de Protocolo
SIGPC	Sistema de Gestão de Prestação de Contas
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal
SNP	Superintendência de Normas e Informações de Pessoal
SRE/Ubá	Superintendência Regional de Ensino de Ubá
SYSADP	Sistema de Designação de Pessoal
SYSMEAE	Sistema de Monitoramento da Execução Alimentar Escolar
TDE	Técnico da Educação
UEX	Unidade Executora
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
1 A GESTÃO FINANCEIRA NAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/UBÁ	24
1.1 Recursos financeiros públicos para a educação: descentralização e gerenciamento.....	25
1.2 Estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – SEE/MG	35
1.2.1 A estrutura organizacional financeira da SEE/MG	37
1.2.2 A SRE/Ubá e sua estrutura administrativo-financeira	39
1.2.3 Gestão financeira das unidades escolares: A Caixa Escolar	45
1.3 Gestão e presidência da caixa escolar.....	52
1.4 ATB: o auxiliar da área financeira.....	58
1.5 Processo de prestação de contas das escolas estaduais de Minas Gerais	64
1.5.1 A Prestação de Contas antes e após a atuação do ATB/Auxiliar da Área Financeira.....	69
1.6 Diligências e passivo da SRE/Ubá no período de 2011 a 2016	72
2 ANÁLISE DA GESTÃO financeira e da PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/UBÁ	80
2.1 Autonomia, descentralização e gestão financeira na escola	80
2.2 Percurso metodológico	94
2.3 Pesquisa de campo: a experiência do ATB/financeiro na prestação de contas.....	102
2.3.1 O que pensam os Diretores Escolares?.....	102
2.3.2 O que pensam os ATB/Financeiros?.....	116
2.3.3 O que pensam os Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá?... ..	126
3 MELHORIA DA GESTÃO FINANCEIRA DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/UBÁ	135
3.1 O plano de Ação Educacional – PAE.....	135
3.2 Propostas de intervenção.....	137
3.2.1 Primeira proposição: Programa de Capacitação para Gestores Escolares....	137

3.2.2 Segunda Proposição: Programa de Capacitação para associados da Caixa Escolar e membros da Comissão de Licitação.....	143
3.2.3 Terceira Proposição: Designação de ATB/Auxiliar da Área Financeira para a SRE.....	145
3.2.4 Conclusão	148
CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
REFERÊNCIAS.....	152
ANEXOS	163
APÊNDICES	169

INTRODUÇÃO

Em Minas Gerais, os recursos financeiros de origem pública são repassados diretamente às escolas estaduais através de transferência para a Caixa Escolar, que é a unidade executora cuja finalidade prevista no seu Estatuto é gerenciar os recursos financeiros destinados às ações do processo educativo, assegurando que todos eles sejam revertidos em benefício do aluno e na melhoria qualitativa do ensino, além de colaborar na execução de uma política de concepção de escola democrática garantindo sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Como estabelece o Estatuto das Caixas Escolares de Minas Gerais (anexo I da Resolução SEE nº 2.245, de 28 de dezembro de 2012), o Presidente da Caixa Escolar, que obrigatoriamente é o Diretor ou o Coordenador da Escola Estadual, é responsável pela execução do projeto, controle financeiro e elaboração da prestação de contas dos recursos transferidos via Termos de Compromisso pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Assim, dele se exige além da habilidade e competência pedagógica, as habilidades e competências técnico-administrativa-financeiras, fazendo-se necessário ao Gestor apropriar-se de toda legislação pertinente à execução financeira e contábil para melhor gerenciar os recursos públicos recebidos/transferidos ou arrecadados.

Apesar do apoio técnico-operacional da Superintendência Regional de Ensino (SRE), percebe-se que o Diretor Escolar é temeroso quando o assunto é gerenciar e executar recursos financeiros, pois quando irregularidades são detectadas, o Gestor deve responder às diligências dentro do prazo previsto, apresentando justificativas, alegações de defesa, documentação complementar ou devolução de recursos atualizados monetariamente, podendo ainda ser instaurada tomada de contas especial. E, quando comprovado dano ao erário, o processo é encaminhado à Controladoria-Geral do Estado (CGE) para abertura de processo administrativo contra o agente público que causou a irregularidade e encaminhado à Advocacia-Geral do Estado (AGE), se for o caso, para tomadas de medidas judiciais cabíveis (MINAS GERAIS, 2012).

Observa-se atrás dessa prudência, que o Professor ou Especialista em Educação Básica apresenta uma lacuna de competências requeridas pelo cargo de Diretor Escolar, o que afeta seu desempenho à frente da presidência da Caixa Escolar. Deve-se, portanto, o Diretor Escolar, aprender sobre gestão,

especificamente, a financeira, seja em processos de formação continuada ou pela própria prática profissional.

O Diretor Escolar, no papel de governar e dirigir a escola, no exercício do poder político de coordenar o esforço coletivo dos profissionais no interior da escola, deve dar “uma direção ética e estabelecer a nova liderança” (OLIVEIRA, 2014, p. 84). Desta forma, nota-se que a escola carece de profissional qualificado para auxiliar ou gerenciar os recursos financeiros recebidos por sua Caixa Escolar, o que contribuiria para o funcionamento efetivo, eficaz e eficiente da escola por meio de ações que garantissem sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira. O Diretor necessita de um apoio técnico na gestão financeira, não somente na prestação de contas que é a etapa final e reflexo de todo o processo, mas em todo o decurso do gerenciamento dos recursos financeiros.

Diante de tamanho desafio para o Gestor escolar, a SEE/MG inseriu, a partir de 2011, através da Resolução SEE nº 1.773, de 19 de novembro de 2010, o cargo de Assistente Técnico de Educação Básica (ATB)/ Auxiliar da Área Financeira¹ nas escolas com mais de 10 turmas, sendo provido exclusivamente por servidor que comprovasse habilitação em Curso Técnico de Contabilidade ou Bacharel em Ciências Contábeis.

Desde então, as resoluções que estabelecem as normas para a organização do quadro de pessoal das escolas estaduais e a designação para o exercício de função pública na rede estadual de Educação Básica, publicadas todo ano com vigência para o ano seguinte, ditam os critérios para provimento do cargo/função de ATB/Financeiro.

Com a disponibilização desse profissional nas escolas, pela SEE/MG, no período de 2011 a 2016, perguntamos: Qual a importância do ATB/Financeiro para a gestão financeira da escola? Daí, o objetivo geral deste trabalho ser a identificação da influência da atuação do ATB/Financeiro na eficácia dos processos de prestação de contas das escolas estaduais da circunscrição da SRE/Ubá. Para isso, teremos como eixo central de investigação, constituindo o objeto de estudo deste trabalho, os efeitos positivos da presença dele nos processos de prestação de contas das escolas, vale dizer, mostrar que a presença do ATB/Financeiro influencia

¹ O Assistente Técnico de Educação Básica / Auxiliar da Área Financeira será designado nesta pesquisa com a nomenclatura simplificada ATB/Financeiro.

positivamente os processos de prestação de contas e argumentar em favor da sua permanência nas escolas.

Para alcançar o propósito desta pesquisa, temos como objetivos específicos: analisar os processos de prestação de contas do período de 2011 a 2016; analisar os tipos e a frequência das diligências baixadas nos processos e em quais processos; comparar processos das escolas com e sem ATB/Financeiro do período de 2011 a 2016; identificar entre os ATB/Financeiros o conhecimento sobre as atribuições do cargo, bem como dos associados da Caixa Escolar e dos membros das Comissões de Licitação; verificar quais as atribuições a gestão delega ao ATB/Financeiro; observar a rotatividade dos ATB/Financeiros nas escolas e sua influência nos processos; certificar se o atendimento dado pelo Setor de Prestação de Contas da SRE é satisfatório e se contribui para o desenvolvimento do trabalho do ATB/Financeiro; investigar a formação acadêmica dos Gestores Escolares; verificar se a incorporação do ATB/Financeiro, no quadro de pessoal da escola contribui para gestão e melhoria da qualidade da execução financeira; e conhecer se há benefícios da atuação do ATB/Financeiro na gestão pedagógica e administrativa. Desta descrição e análise, temos por objetivo final apresentar o Plano de Ação Educacional (PAE) com a proposição de ações para a promoção de capacitação para Gestores Escolares, associados da Caixa Escolar e membros da Comissão de Licitação e a designação de ATB, com formação específica, a título de autorização especial da SEE/MG, para, na SRE, analisar e aprovar os processos em atraso.

Com formação em Licenciatura Plena em Matemática, ocupei² o cargo de Técnico da Educação, na SRE/Ubá, por 15 anos e, há um ano, como Inspetora Escolar da regional de Ubá, tenho, como atribuição, orientar a escola na captação, recebimento e aplicação de recursos financeiros, bem como sua prestação de contas. Logo, *A influência do ATB/Auxiliar da Área Financeira na Gestão das Escolas Estaduais da SRE/Ubá* é um trabalho de pesquisa, nascido de uma inquietação pessoal e profissional quanto a um setor extremamente importante da SRE, e que apresenta um acúmulo de trabalho muito grande, necessitando verificar se a inserção de profissional qualificado surtiu efeitos positivos na execução e prestação de contas dos recursos financeiros recebidos pelas escolas.

²Todo o trabalho foi escrito na primeira pessoa do plural, mas para falar da trajetória profissional, a autora preferiu usar a primeira pessoa do singular.

Assim, buscamos, inicialmente, informações em fontes variadas de evidência na SEE, na SRE e nas escolas, especificamente, nos documentos, sistemas informatizados e legislação vigente, para a hipótese que caracteriza o problema neste caso de gestão: o grande volume de processos arquivados no Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá aguardando análise.

Delimitamos o Setor de Prestação de Contas e as escolas estaduais da circunscrição da SRE/Ubá como campo de pesquisa e a observação dos processos de prestação de contas cujos termos foram expedidos no período de 2011 a 2016, período em que a SEE/MG disponibilizou o ATB/Financeiro para as escolas estaduais.

Buscando responder o problema de pesquisa e fundamentar propostas de ações, adotamos os seguintes procedimentos: análise documental, pesquisa bibliográfica, coleta, análise e sistematização de dados e pesquisa de campo, com aplicação de questionários e entrevistas.

Primeiramente, com o objetivo de delimitar o objeto de estudo da presente pesquisa, foi realizado um levantamento documental no Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá e da legislação estadual e federal vigentes sobre transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares. Para ampliar o conhecimento acerca da gestão financeira das escolas, João Barroso, Heloísa Lück, Marta Arretche, Rita Oliveira, Theresa Adrião e Vera Peroni contribuíram para o estudo teórico dos eixos de análise que abrangeram: financiamento e descentralização de recursos financeiros para as escolas, autonomia e gestão financeira escolar. E, por fim, através de questionários aplicados aos Diretores e ATB/Financeiros atualmente designados nas escolas estaduais e entrevistas realizadas com os Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá, levantamos e analisamos dados que subsidiaram a formulação de propostas de ação.

A relevância do desenvolvimento do trabalho é tratada nos conteúdos abordados e sua organização se deu em três capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a descrição da gestão dos processos de prestação de contas nas escolas estaduais da SRE/Ubá, apresentando, em seções, a legislação nacional e estadual vigente pertinente ao caso, a estrutura organizacional da SEE/MG e da SRE/Ubá e um detalhamento da gestão financeira

nas unidades escolares: processos³, procedimentos⁴, sujeitos envolvidos e a Caixa Escolar, além de descrever sobre a gestão escolar, de detalhar a criação, implantação e atribuições do cargo de ATB/Financeiro, de descrever o processo de prestação de contas das escolas, corrente e anterior à atuação do ATB/Financeiro, e retratar a demanda atual do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá.

O segundo capítulo é dedicado à análise dos eixos: descentralização, autonomia e gestão financeira. Também estão detalhados nesse capítulo, a metodologia da pesquisa que, através de uma abordagem qualitativa e quantitativa, contemplou procedimentos estatísticos, sendo possível análise, demonstração, generalização e inferência dos dados, seja por gráfico ou tabelas.

Diante do cenário apresentado, o último capítulo traz a proposição de um Plano de Ação Educacional – PAE mostrando a relevância da promoção de capacitação para os atores escolares envolvidos no gerenciamento e prestação de contas dos recursos financeiros recebidos pela escola e a incorporação do ATB/Financeiro nas análises de processos arquivados na SRE.

³ Processo é o instrumento constituído de todos os documentos comprobatórios dos gastos dos recursos financeiros, obedecendo regras procedimentais.

⁴ Procedimento é a maneira de se fazer, ordem a ser seguida e correta utilização dos formulários padronizados.

1 A GESTÃO FINANCEIRA NAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/UBÁ

O primeiro capítulo desta dissertação, de caráter descritivo, tem por objetivo apresentar a forma de gerenciar recursos financeiros descentralizados às escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Ubá (SRE/Ubá), bem como analisar seus processos de prestação de contas, fazendo-se necessária a apresentação da legislação nacional e estadual vigente pertinente ao caso, a estrutura organizacional e financeira da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e da SRE/Ubá, um detalhamento da gestão financeira nas unidades escolares: a Caixa Escolar, o Gestor Escolar e o ATB/Financeiro, além do estudo sobre o *status* dos processos de prestação de contas que estão no Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá.

Para tanto, o capítulo está organizado em seis seções, sendo que a primeira delas apresenta a legislação que rege a descentralização e o gerenciamento de recursos financeiros públicos para a Educação com o objetivo de situar legalmente o caso de gestão, partindo de um contexto mais amplo (nacional) para um mais específico (estadual).

A segunda seção traz um panorama da estrutura organizacional da SEE/MG, descrevendo suas competências e a relação hierárquica de suas unidades administrativas. Subdividida em tópicos, a seção retrata: a organização da SEE/MG dando ênfase à subsecretaria, às superintendências e às diretorias financeiras; a organização da SRE com realce para a Diretoria Administrativa e Financeira e seus respectivos setores; e, a estrutura, finalidade e competências da unidade executora da escola.

A terceira seção apresenta o papel do Gestor Escolar frente à presidência da Caixa Escolar e seu desafio diante do desenvolvimento da atividade-meio (PARO, 1998): a dimensão administrativa-financeira da escola, que num conjunto interativo da gestão escolar, é sobre ela que se assentam todas as outras dimensões (LÜCK, 2009).

Já a quarta seção, além de fazer um retrospecto da criação e implantação, apresenta a natureza do cargo, escolaridade exigida do profissional e requisitos que a escola deve comprovar para possuir um cargo de Assistente Técnico de Educação Básica – ATB na função de Auxiliar da Área Financeira.

A quinta seção deste capítulo trata da execução orçamentária, financeira e contábil: transferências de recursos financeiros para as Caixas Escolares, execução, análise, diligências e aprovação das prestações de contas.

A última seção retrata a situação atual dos Termos de Compromisso emitidos pela SEE/MG às escolas da circunscrição no período de 2011 a 2016. Assim, encerrando o primeiro capítulo desta dissertação, analisamos os dados necessários para finalizar a descrição do caso de gestão, ou seja, buscamos evidenciar os efeitos positivos da presença do ATB/Financeiro nos processos de Prestação de Contas.

Caracterizada pela aplicação descentralizada de recursos, a administração dos recursos financeiros é da competência da Caixa Escolar, presidida pelo Diretor da escola, pautada pela legislação vigente que é abordada nesta primeira seção do capítulo 1.

1.1 Recursos financeiros públicos para a educação: descentralização e gerenciamento

O conhecimento específico sobre a administração financeira da escola está além do domínio de cálculos, operações com verbas e mobilização da participação da comunidade escolar. Para que haja eficiência, eficácia e efetividade da gestão dos recursos financeiros transferidos para a escola, firmamos que o Diretor Escolar deve ter a compreensão macro e micro do financiamento da educação.

A República Federativa do Brasil, formada pela união dos Estados, Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito (BRASIL, 1988) e sendo o federalismo a forma de organização do Estado brasileiro, algumas competências próprias e responsabilidades legais cabem aos sistemas de ensino de cada ente subnacional.

Em relação à Educação, o artigo 211 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) prevê a organização de seus sistemas de ensino em regime de colaboração entre a União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Além disso trata das competências relacionadas à oferta da educação de cada ente federativo, ressaltando que à União cabe a função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios

(BRASIL, 1988). A distribuição de competências legislativas, normativas e financeiras é o distintivo do federalismo e, de sua composição, resulta tanto a atuação de cada ente federativo, quanto à articulação conjunta de todos (CURY, 2010).

Já o artigo 212 da Constituição Federal de 1988 (CF/1988), traz a vinculação de impostos, estabelecendo que, anualmente, a União tem a obrigação de aplicar nunca menos que 18% e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios nunca menos que 25% “[...] da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino” (BRASIL, 1988).

Percebemos no pacto federativo, com a constituição financeira e a distribuição da receita tributária entre os entes federados, a preocupação em instituir um padrão mínimo de qualidade de ensino e equalização de oportunidades. Daí a importância das finanças públicas, que concentram seus estudos em políticas públicas, envolvendo assuntos econômicos de tributação, da dívida pública e dos gastos públicos. “Finanças públicas tratam das decisões relacionadas ao processo de Receitas e Despesas Governamentais bem como aquelas operações voltadas ao orçamento e o crédito público” (DAVID, RAMIRES, 2013, p.89).

As receitas orçamentárias são o conjunto de recursos disponíveis para os governos atenderem as despesas públicas, sendo constituídas pelas receitas correntes e pelas receitas de capital. As receitas correntes são aquelas oriundas da arrecadação de tributos, as receitas de atividades produtivas e, no caso de governos estaduais e municipais, as transferências correntes; enquanto que, as receitas de capital, incluem empréstimos e vendas de bens, e são aquelas resultantes de operações de crédito, alienação de bens, amortizações de empréstimos concedidos e transferência de capital.

De acordo com David e Ramires (2013, p. 103) despesas é o “conjunto de dispêndios, realizado por qualquer pessoa de direito público, para o funcionamento de Serviços Públicos”. Segundo a Lei nº4.320, de 17 de março de 1964, que definiu normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, há três estágios para a despesa pública: *Empenho* (criação da obrigação de pagamento; provisão no orçamento), *Liquidação* (verificação do direito adquirido pelo credor) e *Pagamento* (ordem de pagamento ao credor). De acordo com a natureza econômica, as despesas podem ser correntes (gastos com manutenção e

funcionamento do órgão) e despesas de capital (realizadas com propósito de formar ou adquirir bens de capital).

Na política fiscal, a ação dos governos abrange funções alocativas (prover bens públicos), distributivas (distribuição justa da riqueza) e estabilizadoras (equilíbrio econômico). Assim, como David e Ramires (2013, p. 89-90) colocam, o desafio do gestor público está em cumprir estas funções de modo a adotar estratégias para prover bens públicos e corrigir distribuições de rendas injustas sem gerar desequilíbrios econômicos.

Através da ferramenta orçamentária, o Governo é capaz de cumprir suas funções alocativas e distributivas. É através do orçamento que o Governo demonstra seus planos e programas de trabalho dentro de determinado exercício financeiro.

O orçamento é um processo contínuo e dinâmico (DAVID, RAMIRES, 2013, p.91). É um documento de previsão de receitas que serão arrecadadas e de autorização de despesa a executar, evidenciando a política econômico-financeira e o programa de trabalho do Governo. É “obra política, porque ele materializa os compromissos do poder Executivo com os cidadãos” (SALLES, 2013, p.168).

Para tanto, o Estado dispõe de instrumentos de planejamento, que compõe o ciclo orçamentário, conforme estabelece o artigo 165 da CF/1988: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O Plano Plurianual (PPA) é um instrumento de planejamento cuja finalidade é estabelecer os programas e as metas governamentais por um período de quatro anos. A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é um instrumento intermediário entre o PPA e a LOA e tem por objetivo principal a compatibilização orçamentária anual com o planejamento de longo prazo definido no PPA. A Lei Orçamentária Anual (LOA) é o plano de trabalho contendo ações a realizar, com o fim de atender às demandas da sociedade e indicar os recursos necessários à sua execução.

Como podemos ver, no Brasil, as finanças públicas são disciplinadas pela Constituição Federal/1988, pela Lei nº 4.320/64, que estatuiu o sistema financeiro, orçamentário e contábil da gestão pública brasileira, e pela Lei Complementar nº 101/2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Essa legislação indica as linhas de atuação dos governos federal, estadual, distrital e municipal, principalmente quanto ao planejamento das receitas e despesas públicas que constituem o orçamento público.

Concluímos que o planejamento constitui importante fase do processo de utilização de recursos financeiros, além de propor prioridade, sem benefício visível, arbitrariedade ou injustiça.

Como Salles (2013) afirma

A distribuição de recursos, sua alocação pelas diversas rubricas, gera inevitavelmente conflitos, dados que os recursos são finitos, e mais, escassos. A decisão sobre que áreas serão prioritárias nessa alocação toca no cerne da razão de ser da política: como tornar possível a vida em sociedade não obstante as abissais diferenças de interesses nela existentes, e como transformar o conflito em cooperação. (SALLES, 2013, p. 167)

Apesar da escassez de recursos, os governos buscaram ampliar sua eficiência. Assim, na década de 1980, “um ideário favorável ao aprimoramento da administração pública emergiu, desqualificando a burocracia e defendendo as premissas da gestão empresarial” (OLIVEIRA, 2013, p. 23).

Pela Constituição Federal de 1988 percebemos alteração profunda na relação entre a sociedade e o Estado. Dentre essas mudanças destacamos a autonomia dos municípios, criação de mecanismos de participação social e a descentralização de recursos. “Como resultado, as administrações locais tornaram-se o principal espaço de concepção e gestão de políticas públicas” (OLIVEIRA et al., 2007).

Na década de 1990, o modelo empresarial foi apontado como exemplo a ser seguido. No Brasil, a reforma administrativa do setor público se iniciou durante o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso. Cabe ressaltar que, no contexto da influência, a formulação das políticas educacionais nessa década sofreu interferência de propostas de organizações internacionais e, inclusive, ocasionando alterações na estrutura do Estado (CRUZ, GONÇALVES, LUZ, 2006), demarcadas pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, documento que defendeu a redução das atribuições estatais e a implementação dos princípios da administração pública gerencial, do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE).

Os principais recursos financeiros destinados à Educação são provenientes de transferências da União considerando os sistemas de ensino federal, estadual e municipal e priorizando o atendimento das necessidades do ensino obrigatório, no que se refere a universalização, garantia de padrão de qualidade e equidade,

conforme o Plano Nacional de Educação (PNE). Os programas de alimentação são financiados com recursos provenientes de contribuições sociais e outros recursos orçamentários, e a Educação Básica pública têm como fonte adicional de financiamento a contribuição social do salário-educação (BRASIL, 1988).

A Constituição Federal prevê em seu artigo 214, que através de lei, será estabelecido

o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas. (BRASIL, 1988).

Assim, a Lei 13005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação, é importante fundamento legal para o financiamento da educação pública.

Uma das ações a ser implementada para atendimento à determinação do artigo 214 da CF/1988 é o estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto. Assim, na meta 20 do PNE 2014-2024, ficou definido que o investimento público em educação pública deverá ser ampliado “de forma a atingir, no mínimo, o patamar de sete por cento do Produto Interno Bruto (PIB) do país no quinto ano de vigência desta lei e, no mínimo, o equivalente a dez por cento do PIB ao final do decênio” (BRASIL, 2014).

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), autarquia federal criada pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, responsável pela execução de políticas educacionais do Ministério da Educação (MEC), repassa dinheiro para as escolas de educação básica da rede pública buscando alcançar a melhoria e garantir uma educação de qualidade. Essas transferências são divididas em constitucionais (previstas na Constituição Federal e que consolidam o pacto federativo), voluntárias (decorrente da celebração de convênio) e automáticas (sem necessidade de firmar convênio).

Como transferências legais automáticas, temos o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

O PNAE é o programa do Governo Federal, conhecido como “Merenda Escolar”, que, além de oferecer ações de educação alimentar e nutricional, repassa recursos financeiros, de caráter suplementar, aos Estados, Distrito Federal e Municípios, para aquisição de alimentos para os alunos de todas as etapas da educação básica das escolas públicas. São 10 parcelas mensais para a alimentação escolar, cujos valores se baseiam no número de alunos extraído do Censo Escolar realizado no ano anterior ao do atendimento. Segundo a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, no mínimo, 30% da verba repassada pelo FNDE deve ser utilizado em compras de produtos da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações.

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), instituído em 1995, era identificado como Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE) e atendia prioritariamente crianças e adolescentes em idade escolar obrigatória. O PDDE foi o primeiro programa de transferência de recursos financeiros da União, em caráter suplementar, diretamente para as escolas públicas. Através de transferência automática, o FNDE, responsável pela gestão do programa, passou a enviar recursos financeiros a serem executados pelas escolas públicas de Ensino Fundamental, nas modalidades regular e especial, sem a interferência das secretarias de educação, ou seja, sem a necessidade de celebração de convênio, acordo ou ajuste, conforme o número de alunos extraído do Censo Escolar do ano anterior ao do repasse, variando de acordo com as faixas definidas nas resoluções publicadas pelo FNDE, podendo realizar despesas de custeio e de capital.

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) especificou a origem dos recursos públicos destinados à educação, bem como as despesas consideradas como de manutenção e desenvolvimento do ensino com vistas à consecução dos objetivos básicos das instituições educacionais de todos os níveis. Determinou ainda que a União, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, deve estabelecer padrão mínimo de oportunidades educacionais para o ensino fundamental, baseado no cálculo do custo mínimo por aluno, e sua ação supletiva e redistributiva deve ser capaz de corrigir, progressivamente, disparidades de acesso e ser capaz de assegurar um padrão mínimo de qualidade de ensino (BRASIL, 1996).

Após a aprovação da LDBEN, as redes estaduais e municipais criaram mecanismos para o repasse de verbas diretamente às escolas para despesas de manutenção e custeio.

Em 1995, o repasse para uma Unidade Executora (UEX) não era obrigatório. No entanto, em 1997, tornou-se obrigatório o repasse de recurso destinado ao custeio e manutenção das atividades, diretamente para uma UEX, entidade privada sem fins lucrativos, com o discurso de maior flexibilidade legal e administrativa para gerenciamento dos recursos financeiros recebidos.

O PDDE tem por objetivos a melhoria da infraestrutura física e pedagógica das escolas, o reforço da autogestão escolar e a elevação dos índices de desempenho da educação básica (BRASIL, 2013). “Identificado como uma política pública de descentralização de recursos da educação e como uma das políticas de financiamento da União à educação básica, propiciou às escolas o recebimento, a gestão e a fiscalização de recursos públicos” (MAFASSIOLI, 2015, p. 2) durante seis governos no Brasil.

Desde a sua criação até 2006, o PDDE não sofreu grandes alterações.

Em 2007, da necessidade de melhorar a qualidade do ensino público derivou a proposição do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Após a divulgação dos resultados da primeira rodada do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), o MEC criou o Plano de Desenvolvimento da Escola, o PDE Escola, integrando o PDE, mecanismo que envolveu diretamente as escolas com os IDEB mais críticos. Adotar o IDEB como parâmetro foi a principal alteração na metodologia, aumentando substancialmente o público elegível nos anos seguintes.

O PDE Escola também foi proposto com o objetivo de melhorar a gestão escolar por meio do planejamento estratégico e participativo. O PDE Escola, cujo financiamento de suas ações se dá por meio do PDDE, hibridiza “uma prática descentralizadora, que se efetiva de modo contraditoriamente centralizador” (OLIVEIRA, TEIXEIRA, 2015, p. 298).

Na falta de correspondência entre a universalidade do ensino, ocorrida na década de 1990, e a qualidade do ensino, o PDDE foi um esforço da União em suprir essa necessidade. A proposição do PDE foi o ápice da intervenção, do FNDE, de introduzir ações de repasse direto de recursos financeiros para as escolas (OLIVEIRA, 2014, p. 101-102).

Em 2009, o PDDE foi ampliado, passando a ser utilizado no repasse de recursos financeiros de programas federais voltados para a educação infantil e ensino médio.

No primeiro governo de Dilma Rousseff (2011-2014), o PDDE ampliou seu raio de atuação. Em 2011, foi criado o PDDE Interativo, uma ferramenta de apoio à gestão escolar, disponibilizado apenas para as escolas priorizadas pelo PDE Escola. A partir de 2012, o sistema foi disponibilizado para todas as escolas públicas que desejaram utilizar a plataforma, independentemente do repasse de recursos federais. A metodologia consiste em permitir à escola identificar seus principais problemas e definir ações para alcançar os seus objetivos e aprimorar a qualidade do ensino, da aprendizagem e dos seus resultados.

O PDDE Interativo se tornou uma plataforma de planejamento e gestão de várias ações do PDDE, que integra, atualmente, um modelo descentralizado de gestão financeira de programas educacionais, que atendem a situações específicas: PDE Escola, Mais Educação, Sala de Recursos Multifuncional, Escola Acessível, Água na Escola, Educação do Campo, Atleta na Escola, Ensino Médio Inovador, Escolas Sustentáveis e Mais Cultura nas Escolas. Pelo grau de abrangência, o PDDE é importante política de financiamento da União aos entes subnacionais para atendimento à educação básica.

Diante de todo o exposto, vimos que o PDDE é a via pela qual os recursos financeiros dos programas do PDE chegam às escolas. Os recursos do PDDE são orçamentariamente apropriados pela SEE/MG e diretamente transferidos pelo FNDE às Caixas Escolares, cabendo à SEE/MG acompanhar e orientar a sua execução e sua prestação de contas.

Salientamos que há diferenças de um estado para outro no gerenciamento dos recursos financeiros transferidos. Em 2008, o entendimento da Procuradoria Geral do Estado de Minas Gerais de que as Caixas Escolares não se submetiam a procedimento licitatório por ser associação civil com personalidade jurídica, de direito privado, sem fins lucrativos, foi substituído pela recomendação do Ministério Público de que elas deveriam seguir a legislação federal por receber e executar recursos públicos. Nessa época, o volume de recursos financeiros para as escolas aumentou devido à chegada do PDE Escola, que se constituiu na adesão da escola a um processo de implementação de ações que demandou mudanças nas regras referentes ao gerenciamento desses recursos.

Assim, possibilitando às escolas assumirem novos papéis, realizarem novas atividades e aprenderem a pensar-se estratégica e sistematicamente, em abril de 2009, o Governo de Minas Gerais publicou o Decreto nº 45.085 que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes. A sua regulamentação se deu através da Resolução SEE nº 1.346, de 08 de junho de 2009, que contou com dois anexos: o modelo de Estatuto das Caixas Escolares e o de Regulamento Próprio de Licitação, além de formulários padronizados, utilizados durante a execução financeira, e que compõem o processo de prestação de contas. Em dezembro de 2012, essa resolução foi revogada pela Resolução SEE nº 2.245 (vigente atualmente).

Às Caixas Escolares não é exigida a prática do procedimento licitatório previsto na Constituição Federal e disciplinada pela Lei Federal nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993, quando: - o valor de aquisições e prestações de serviços não ultrapassa o limite de R\$ 8000,00; - quando frustrada (a realização de um novo procedimento poderia trazer prejuízo); - em casos de emergência, na manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica que exige fornecedor original; - e nas aquisições de gêneros alimentícios perecíveis. E é inexigível a licitação quando a competição é comprovadamente inviável. Portanto, a Caixa Escolar deve realizar processo de licitação (pela modalidade convite⁵ ou tomada de preços⁶) com a finalidade de escolha da proposta mais vantajosa, levando-se em consideração o melhor preço, mas sempre garantindo aquisição de bens e serviços de qualidade. Assim, as Caixas Escolares não se desobrigam da obediência aos princípios da impessoalidade, legalidade, moralidade, probidade, publicidade, economicidade, razoabilidade, eficiência, vinculação ao instrumento convocatório,

⁵ O convite é a modalidade de licitação entre interessados, escolhidos e convidados em número mínimo de três, cujo critério de julgamento é o menor preço ofertado que atenda às condições previstas no edital, tendo em vista o valor estimado da contratação nos seguintes limites: compras e serviços – até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais) e obras e serviços de engenharia – até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais).

⁶ A tomada de preços também é a modalidade de licitação entre interessados, cujo critério de julgamento é o menor preço ofertado que atenda às condições previstas no edital, tendo em vista o valor estimado da contratação nos seguintes limites: compras e serviços – acima de R\$80.000,00 até 150.000,00; e obras e serviços de engenharia – acima de R\$150.000,00 até 1.000.000,00.

julgamento objetivo e igualdade, que devem nortear todos os atos de Gestores de recursos públicos.

Instituições escolares, como a Caixa Escolar, nos fazem pensar que administrar os recursos financeiros da escola é fazer escolhas através de tomadas de decisões coletivas, evidenciando certa autonomia em relação ao seu planejamento coletivo, detectando suas necessidades e aplicando seus recursos nas suas especificidades, de modo a garantir a permanência dos alunos na escola e a melhoria da qualidade da educação. No entanto, sua organização tem por base um conjunto de normas e procedimentos estabelecidos pela administração pública da educação a qual está subordinada e cuja execução é controlada por um sistema de prestação de contas ao órgão central.

O FNDE, entende-se Governo Federal, por meio da política de financiamento do PDDE atende a competência estabelecida para si no pacto federativo, de apoio supletivo às escolas. No entanto, desconsidera a estrutura federativa da organização política nacional, atuando diretamente nas escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal (OLIVEIRA, 2014, p. 105).

Quanto aos recursos próprios do estado de Minas Gerais, a SEE/MG utiliza o Termo de Compromisso para viabilizar sua transferência para o desenvolvimento de ações ou projetos das escolas. Esse instrumento jurídico se traduz num pacto entre a SEE/MG e a Caixa Escolar. Os recursos vêm estabelecidos no Termo de Compromisso, assim como o objeto a ser adquirido, classificação orçamentária, sua vigência e a necessidade de prestação de contas de seu gasto. Portanto, em hipótese alguma é aceita despesa fora do objeto do Termo e em discordância com sua natureza.

Percebemos, hoje, uma certa confusão acerca da noção de autonomia, associando-a à noção de independência, mas a autonomia escolar se traduz na transferência de responsabilidades para a escola, acompanhada de recursos para que ela possa assumi-las, devendo seu Gestor prestar contas desses recursos recebidos e dos resultados alcançados.

O que constatamos é um verdadeiro duelo, onde de um lado está a necessidade de que se assegure algum nível de autonomia escolar, pautada na tomada de decisão colegiada, conforme necessidades da escola e com abertura à participação da comunidade escolar. De outro, a limitação onde o Estado deve ter

garantida sua capacidade de fazer valer as suas diretrizes. Na verdade, verificamos uma autonomia relativa (BARROSO, 1996).

O Estado, em nome da descentralização, cujo objetivo é diminuir a centralidade e transferir responsabilidades, muitas vezes, lança mão da desconcentração⁷ de tarefas e não de poder, colocando próximos quem gerencia e o local onde o recurso é aplicado, sem contudo desobrigar o Gestor de seguir padrões estabelecidos e prestar contas ao órgão central.

O desafio para o Diretor, que é representante do governo e da comunidade dentro da escola, está em administrar essa autonomia, sem se esquecer que o governo o controla e o responsabiliza pelos seus resultados.

Nesta primeira seção, apresentamos a forma de descentralizar e gerenciar os recursos financeiros públicos para a Educação, fundamentados na legislação vigente em nível nacional e estadual.

Buscando expor o fluxo dos recursos financeiros, a próxima seção apresentará a estrutura organizacional da SEE/MG, dando destaque a sua área financeira, bem como a estrutura da SRE/Ubá e o funcionamento da Caixa Escolar.

1.2 Estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – SEE/MG

Esta seção apresenta a estrutura organizacional da SEE/MG. Hierarquicamente, temos a SEE/MG, a SRE e as escolas estaduais e suas respectivas Caixas Escolares. A ênfase é dada à estrutura administrativa e financeira, apontando a subordinação das subsecretarias e diretorias da SEE/MG e; diretorias e divisões da SRE, envolvidas no processo de descentralização, gerenciamento e execução financeira.

A Lei nº 22.257, de 27 de julho de 2016, estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado, que compreende a administração direta e indireta. Os órgãos e entidades da administração pública estadual relacionam-se por subordinação administrativa, subordinação técnica ou vinculação. No que lhe concerne, a administração direta constitui-se de órgãos, sem personalidade jurídica, criados por lei, em decorrência da desconcentração e da

⁷ “Desconcentração é ato de conferir autoridade a um agente situado em um nível inferior na mesma hierarquia e localizado mais próximo dos usuários do serviço, com o entendimento de que esses agentes mantêm-se sob o controle hierárquico do governo central.” (Florestal e Cooper, 1997,p. 32, apud Lück, 2000)

hierarquia. As secretarias de Estado são abarcadas pela administração direta e se organizam conforme uma estrutura básica: Gabinete; Unidade Setorial de Controle Interno; Assessoria Jurídica; Assessoria de Comunicação Social; Assessoria de Planejamento; e Subsecretarias.

Por sua vez, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, criada pela Lei 1.147, de 06 de dezembro de 1930, tem como competência planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar, com a participação da sociedade, as ações relativas à garantia e à promoção da educação, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equidade de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural (MINAS GERAIS, 2016).

Conforme estabelece o artigo 2º, do Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011, compete à SEE/MG estabelecer mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual; desenvolver parcerias, no âmbito da sua competência, com a União, Estados, Municípios e organizações nacionais e internacionais, na forma da lei, além de fortalecer a cooperação com os municípios, com vistas ao desenvolvimento da educação básica no Estado; coordenar a gestão e a adequação da rede de ensino estadual, o planejamento e a caracterização das obras a serem executadas em prédios escolares, o aparelhamento e o suprimento das escolas e as ações de apoio ao aluno; exercer a supervisão das atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência; definir, coordenar e executar as ações da política de capacitação dos diretores da rede pública de ensino estadual, dentre outras.

A área de competência da SEE/MG é integrada pelo Conselho Estadual de Educação; Conselho Estadual de Alimentação Escolar; Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB); e por vinculação, a Fundação Helena Antipoff (FHA).

De acordo com o Decreto nº 45.849/2011, a SEE/MG tem as seguintes unidades administrativas que compõem sua estrutura orgânica: o Gabinete, a Assessoria de Apoio Administrativo; a Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação; a Assessoria de Relações Institucionais; a Assessoria de Comunicação Social; a Auditoria Setorial; a Assessoria Jurídica; quatro Subsecretarias: Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, Subsecretaria de Informações e Tecnologias

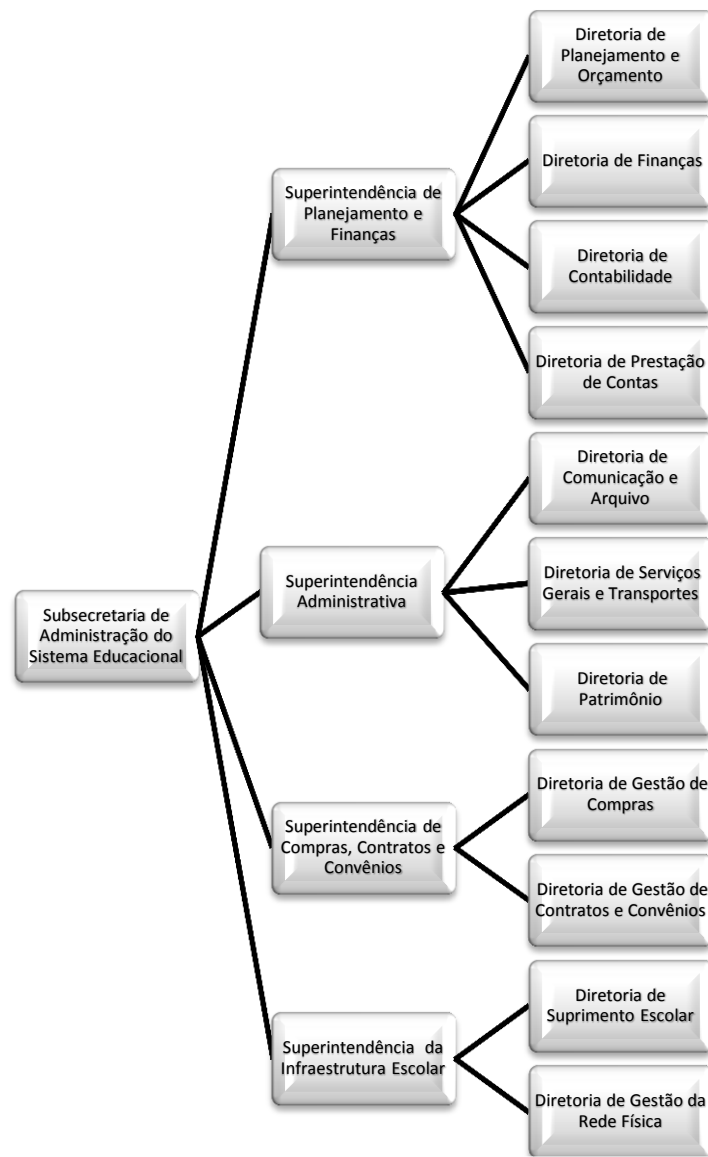
Educacionais, Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional; a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores; Superintendências Regionais de Ensino de Porte I, até o limite de sete unidades e Superintendências Regionais de Ensino de Porte II, até o limite de quarenta e oito.

A seguir, duas seções abordam a estrutura organizacional e financeira da SEE/MG, de onde provém toda demanda para a SRE e a estrutura da SRE/Ubá.

1.2.1 A estrutura organizacional financeira da SEE/MG

Como mencionado anteriormente, a SEE/MG possui quatro subsecretarias. Especificamente a Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional tem por finalidade coordenar e promover ações que garantam a eficácia e a eficiência do sistema de ensino e do gerenciamento estratégico administrativo da SEE/MG, em consonância com as políticas e diretrizes do sistema de planejamento, orçamento, gestão e finanças do Estado (MINAS GERAIS, 2011).

Figura 1: Organograma da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011.

Como apresentada na Figura 1, essa Subsecretaria possui quatro Superintendências: de Planejamento e Finanças; Administrativa; de Compras, Contratos e Convênios; e da Infraestrutura Escolar. Porém, frisa-se que a Superintendência de Planejamento e Finanças é a unidade administrativa da SEE/MG cujo âmbito de atuação é atinente ao objeto de estudo deste trabalho.

A Superintendência de Planejamento e Finanças tem por finalidade garantir o efetivo gerenciamento das ações voltadas para a gestão e o planejamento institucional, coordenando a elaboração da proposta orçamentária da SEE/MG,

acompanhando sua efetivação e respectiva execução financeira; e coordenando, orientando e executando as atividades de administração financeira e contabilidade.

De modo articulado, suas quatro diretorias – Diretoria de Planejamento e Orçamento, Diretoria de Finanças, Diretoria de Contabilidade e Diretoria de Prestação de Contas – têm por finalidade, no âmbito da SEE/MG, gerenciar as atividades de planejamento e orçamento, zelar pelo equilíbrio financeiro e contábil, além de orientar, acompanhar e controlar a aplicação dos recursos financeiros descentralizados para a execução dos programas e projetos, bem como analisar a prestação de contas de convênios, acordos ou ajustes.

As Diretorias dessa Superintendência possuem sob sua subordinação, na SRE, a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI). Como a pesquisa se deu no âmbito da SRE/Ubá, sua estrutura é explicitada na próxima seção.

1.2.2 A SRE/Ubá e sua estrutura administrativo-financeira

A Superintendência Regional de Ensino de Ubá (SRE/Ubá) criada através da Lei nº 7.292, de 04 de julho de 1978, tem por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais de 21 municípios, além do município sede, Ubá: Astolfo Dutra, Brás Pires, Coimbra, Divinésia, Dona Euzébia, Dolores do Turvo, Ervália, Guarani, Guidoal, Guiricema, Paula Cândido, Piraúba, Presidente Bernardes, Rio Pomba, Rodeiro, São Geraldo, Senador Firmino, Silveirânia, Tabuleiro, Tocantins e Visconde do Rio Branco.

Figura 2 – Mapa da Circunscrição da SRE/Ubá

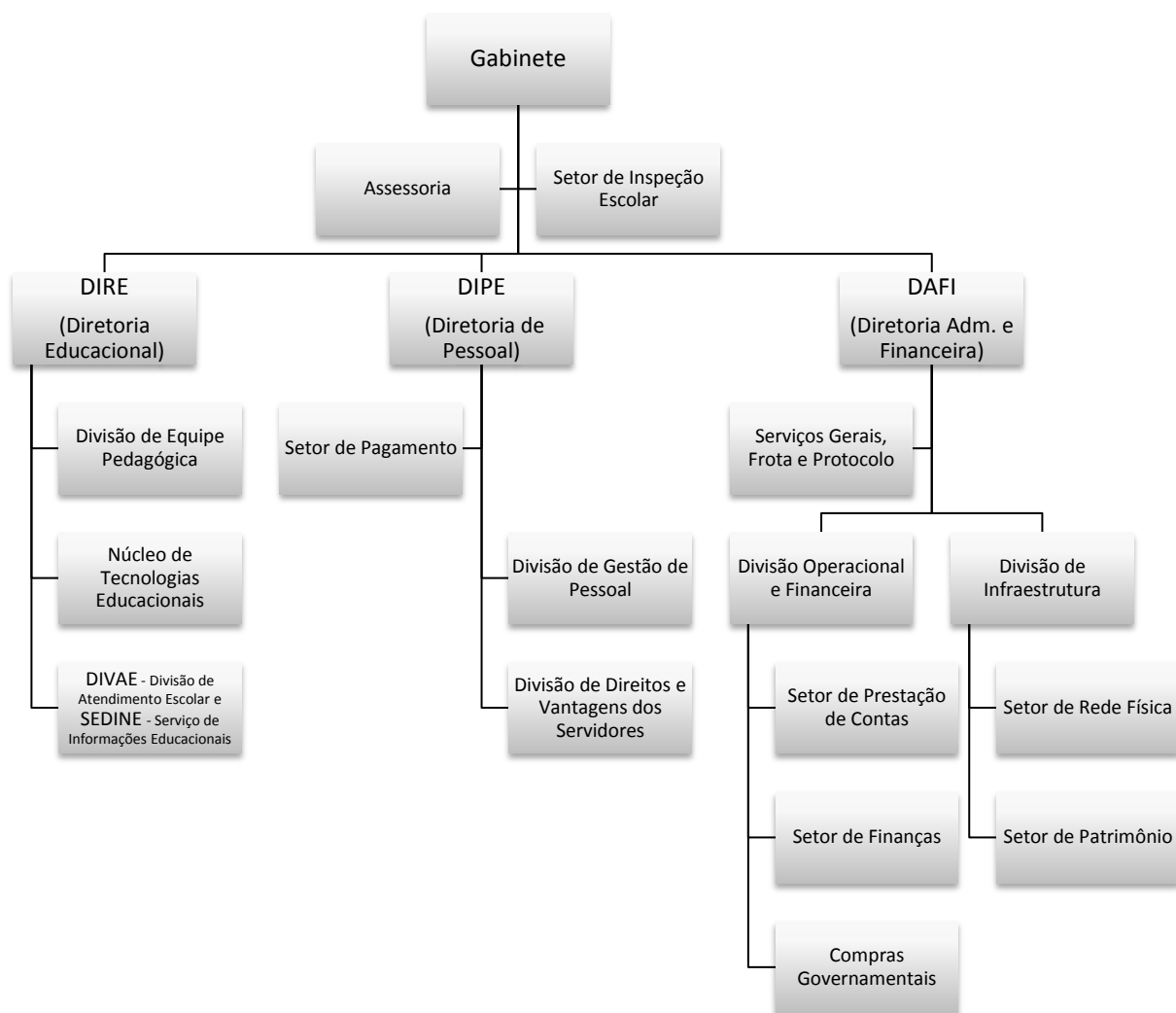


Fonte: ROCHA, Arlem Hudson. Analista Educacional / NTE da SRE/Ubá.

Até 2010, as Superintendências Regionais de Ensino eram subdivididas em apenas duas diretorias: Diretoria Educacional (DIRE) e Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI). A DAFI era responsável por toda demanda de trabalho referente às atividades administrativas de pessoal e financeiras. A partir de 2011, conforme observamos na estrutura organizacional da SRE/Ubá, apresentada na Figura 2, o Decreto nº 45.849/2011 acrescentou à SRE a Diretoria de Pessoal (DIPE), a fim de definir e padronizar as rotinas de gestão de recursos humanos.

As Superintendências Regionais de Ensino, que estão subordinadas ao titular da Secretaria Adjunta, podem ser classificadas em Porte I ou Porte II, dependendo do número de escolas que atendem. Até 150 escolas, a Superintendência é de Porte II; acima disso, ela é considerada Porte I. Como a Superintendência Regional de Ensino de Ubá – SRE/Ubá atende 71 escolas, ela é caracterizada como Porte II, possuindo, assim, apenas uma Diretoria Educacional, como demonstrado na Figura 2.

Figura 3: Organograma da SRE/Ubá



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011 e da Nota Técnica, de junho/2011.

A DIRE tem por finalidade coordenar, no âmbito regional, o desenvolvimento das ações pedagógicas e de atendimento escolar, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento das Subsecretarias de Desenvolvimento da Educação Básica e de Informações e Tecnologias Educacionais.

A DIPE tem por finalidade planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos, no âmbito regional, com a orientação, a supervisão técnica e o acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos.

A DAFI passou assim a ter por finalidade programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras, contábeis e

administrativas no âmbito regional, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional.

Foi-lhe então atribuída a competência de coordenar ações que garantam a modernização e a eficiência do processo gerencial; coordenar e executar as ações relativas à administração de material: compra, recebimento, guarda e distribuição, aquisição de bens e serviços, comunicação, patrimônio, arquivo, transporte, serviços gerais e gerenciamento de contratos, observando as normas vigentes, e assessorando as escolas no que lhe couber; 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; e atender a demanda de demonstrativos e anexos, necessários ao exercício das atividades de controle interno e externo, pelas unidades e órgãos competentes.

Por seu turno, a Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) abarca o Setor de Finanças, de Prestação de Contas e de Compras Governamentais, sendo, assim, responsável pela aquisição de bens e serviços (incluindo movimentação de materiais e controle de estoque), gerenciamento de convênios e contratos administrativos (comunicação/telefonía/internet, transporte escolar), patrimônio (suprimento escolar, obras, cessões, mobiliário, equipamentos), e atividades de administração e execução orçamentária, financeira e contábil (incluindo diárias de viagem). Orienta e controla as transferências de recursos financeiros para as Caixas Escolares bem como analisa, baixa em diligência, quando necessário, e aprova suas prestações de contas.

A Divisão dispõe de um Supervisor Regional, que coordena doze servidores: uma servidora responsável pelo Setor de Compras; cinco servidores no Setor de Finanças, incluindo aí um Contador; e seis no Setor de Prestação de Contas, contando com uma servidora que é a Coordenadora do Setor. Cada servidor, na sua área de atuação, conhece e operacionaliza determinado sistema, uma vez que, todo o trabalho se dá de forma informatizada, através de diversos programas, como detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Programas utilizados no Setor de Prestação de Contas da SRE

Programa	Função
Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para Escolas	Viabiliza o uso da certificação digital e novas integrações com o SIAFI, agilizando os processos de aquisição efetuados pelas escolas, além de aumentar a transparência de todo o processo de compras no âmbito da educação pública.
Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SIGPC)	Desenvolvido pelo FNDE, em 2012, o sistema tem por objetivo o processamento <i>online</i> de todas as fases relacionadas ao rito de prestação de contas dos recursos repassados aos estados, ao Distrito Federal, aos municípios e às entidades privadas sem fins Lucrativos, a título de Transferências Voluntárias e Obrigatórias/Legais.
Sistema de Monitoramento da Execução Alimentar Escolar (SYSMEAE)	Lançado pela SEE/MG, em 2014, o Sysmeae é o sistema utilizado pelas escolas estaduais para registrar sua demanda seja através de chamada pública e seja pelas compras de gêneros alimentícios do mercado comum feitas pelas escolas a partir de licitação. O objetivo é monitorar o recurso do programa pelo órgão central e regional, acompanhar a conformidade e a eficácia da utilização dos recursos destinados à alimentação escolar e orientar estratégias e ações.
Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD)	Tem como finalidade controlar o ciclo dos materiais, serviços e obras, desde a sua solicitação até a distribuição dos materiais de consumo, a baixa dos bens permanentes do patrimônio e a realização dos serviços e obras.
Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI)	Sistema contábil que tem por finalidade realizar todo o processamento, controle e execução financeira, patrimonial e contábil do governo federal brasileiro.
Sistema Integrado de Protocolo (SIGED)	Possibilita, eletronicamente, o cadastro de documentos, classificando-os de forma a facilitar a recuperação e a localização das informações, o gerenciamento da tramitação e a correta destinação dos documentos.
Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP)	É o sistema corporativo gerido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e de uso obrigatório para o planejamento e execução dos deslocamentos a serviço e concessão de diárias de viagem aos servidores dos órgãos e entidades integrantes da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo.
Portal de Compras	Facilitar o acesso ao Sistema de Compras do Governo e suas funcionalidades. Possibilita consultas sobre pregão, cotação eletrônica, registros de preços, processos de compras, melhores preços, licitações, entre outros.
Portal da Agricultura Familiar	Tem o objetivo de divulgar as ofertas da agricultura familiar e a demanda das escolas e instituições estaduais de Minas Gerais, possibilitando agilidade e facilidade na aquisição de gêneros alimentícios. Através de Termo de Cooperação Técnica entre SEE, SEDA e EMATER tem objetivo potencializar as compras do PNAE e Política de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAAFamiliar).

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da análise de processos de execução de recursos financeiros ser da competência do Setor de Prestação de Contas, a SRE/Ubá ainda conta com o apoio do serviço de Inspeção Escolar, que subordinado ao Gabinete, constata, no dia a dia, se as condições ideais de funcionamento geral da escola estão sendo garantidas.

De acordo com o Plano de Carreiras dos Profissionais da Educação Básica do Estado de Minas Gerais – Lei 15.293, de 05 de agosto de 2004, o ocupante de cargo da carreira de Analista Educacional que exerce atividade de Inspeção Escolar é lotado em Superintendência Regional de Ensino e atua nas unidades escolares (MINAS GERAIS, 2004). Vinculado ao Gabinete dentro da estrutura organizacional da SRE, o serviço de Inspeção Escolar é o elo entre as escolas e a Superintendência Regional de Ensino. Como representante da Administração, o Inspetor Escolar deve observar a legislação, e exercer suas atribuições em ação solidária com as escolas e seus diretores, pedagogos e professores e em interação com setores das secretarias estaduais e municipais e dos órgãos regionais de educação, mediante verificação e avaliação das instituições escolares, quanto à observância das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis; monitoramento, correção e realimentação das ações dessas instituições; e registro dos referidos atos em relatórios circunstanciados e conclusivos (MINAS GERAIS, 2009).

Cabe, portanto, ao Inspetor Escolar, orientar a direção da escola sobre a organização e funcionamento de Caixas Escolares; informar e esclarecer a direção da escola sobre a necessidade da participação da Assembleia Escolar, na composição da Caixa Escolar, na aplicação de seus recursos e na prestação de contas; auxiliar a direção da escola na identificação de possíveis fontes de recursos ou de estratégias para a obtenção e aplicação de recursos; juntamente com o ATB/Financeiro, esclarecer a direção da escola quanto à legislação e às exigências e procedimentos referentes à celebração de Termos de Compromisso, licitação, dispensa, inexigibilidade, chamada pública e convênios.

Frisa-se que o Inspetor Escolar, habitualmente, não verifica a instrução de processo de execução de recursos financeiros e sua prestação de contas, apesar da legislação exigir assinatura dele na aprovação do Relatório de Execução Física e Financeira do Projeto de cada Termo de Compromisso, documento que compõe a prestação de contas e descreve o saldo anterior, o novo recurso liberado pela

SEE/MG, os recursos diretamente arrecadados (RDA)⁸ e rendimentos de aplicação financeira, além de descrever com clareza e objetividade a execução do projeto. A exigência é que, juntamente com o Inspetor Escolar, assinem o tesoureiro, o ATB/Financeiro, o Presidente da Caixa Escolar e o Diretor da SRE. No entanto, o Inspetor Escolar apenas averigua a publicidade dos Termos de Compromisso, preenchimento das notas fiscais, assinatura do servidor responsável pelo recebimento da mercadoria, assinatura do fornecedor, número do cheque expedido, o processo de prestação de contas do RDA (entrada e saída dos recursos), atendimento às orientações e solicitações do Setor de Prestação de Contas, além de constatar se as condições de funcionamento da escola estão garantidas: merenda, transporte, limpeza, gás, água, energia elétrica, telefone, internet, material para aluno, professor e secretaria. Ressaltamos que sempre são comunicadas, à SRE, as irregularidades e/ou problemas detectados.

Percebemos, assim, que todos esses atores: Analistas, Técnicos e Inspetores, apoiam, orientam, analisam, interveem e aprovam todos os procedimentos de recebimento, execução, estratégias de aplicação e gestão e prestação de contas dos recursos financeiros recebidos e/ou arrecadados que ficam a cargo da unidade executora da escola, a Caixa Escolar. Assim, faz-se necessário, na próxima seção, adentrarmos no universo escolar através da explicação do que seja Caixa Escolar, sua constituição, finalidade, competências e vedações.

1.2.3 Gestão financeira das unidades escolares: A Caixa Escolar

Em meados da década de 1990, através da criação do PDDE, alicerçado no princípio da escola autônoma, as escolas estaduais foram obrigadas a criar Unidade Executora ou transformar algum órgão colegiado já existente, de modo a habilitar a escola a receber e gerenciar recursos financeiros transferidos diretamente pelo governo federal.

Assim, Unidade Executora (UEX) é uma denominação genérica, determinada pelo MEC desde 1995, adotada para referir-se às diversas nomenclaturas encontradas em todo o território nacional para designar entidade de direito privado,

⁸ Receita própria gerada no âmbito do estabelecimento de ensino originária, especialmente, de doações, festividades, eventos, contribuições destinadas a custear despesas estatutárias da Caixa Escolar. (MINAS GERAIS, 2012)

sem fins lucrativos, vinculada à escola, tendo como objetivo o recebimento, a execução e a gestão dos recursos financeiros, transferidos por órgãos federais, estaduais, distritais e municipais e advindos de doações da comunidade e de entidades privadas, além de controlar os recursos provenientes da promoção de campanhas escolares e de outras fontes, visando fomentar as atividades pedagógicas, a manutenção e conservação física de equipamentos e a aquisição de materiais necessários ao funcionamento da escola; e, por fim, a prestar contas dos recursos repassados, arrecadados e doados (BRASIL, 2014, p. 3).

Inicialmente, as UEx foram facultadas aos entes federativos como forma de descentralização financeira. No entanto, desde 1997, o PDDE exige, como condição para o recebimento de recursos diretamente pelas escolas, a existência de UEx: entidades de direito privado, sem fins lucrativos e que possuam representantes da comunidade escolar, por constituir um “mecanismo para assegurar maior flexibilidade na gestão dos recursos repassados e ampliar a participação da comunidade escolar nessa mesma gestão” (ADRIÃO, PERONI, 2007, p. 258).

O PDDE é “uma das expressões da redefinição do papel do Estado na educação, que tem consequências nas relações estabelecidas entre sistemas de ensino e escolas, assim como no interior destas, por exigir o envolvimento de diferentes segmentos escolares nos processos decisórios referentes aos recursos descentralizados via Unidades Executoras” (CRUZ, GONÇALVES, LUZ, 2006).

A UEx, formada por pais, alunos, professores e funcionários, busca promover a autonomia da escola em todas as suas dimensões: pedagógica, administrativa e financeira. Por isso que as políticas descentralizadoras são relevantes, uma vez que a oportunidade de receber diretamente os recursos é “pré-condição para o exercício da reivindicada autonomia pedagógica” (ADRIÃO, PERONI, 2007, p. 263).

De certa maneira, como Adrião e Peroni (2007) afirmam

padronizou-se um formato institucional que delega a responsabilidade sobre a gestão dos recursos públicos descentralizados para uma instituição de natureza privada cujas consequências para a gestão escolar variam de acordo com o grau de democratização nas redes antes da obrigatoriedade das UEx [...] combinada à presença ou não de três fatores: existência de colegiados escolares deliberativos e compostos por todos os segmentos da escola, recursos financeiros descentralizados e relativa autonomia de gasto por parte das escolas. (ADRIÃO, PERONI, 2007, p. 259)

Como nas palavras de Barroso (1996, p. 17) “a autonomia é também um conceito que exprime sempre certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos, podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não em relação a outras”.

Como já colocado anteriormente, alguns órgãos ou estruturas de gestão colegiada nas escolas estaduais de educação básica funcionam também como unidades executoras, como os Conselhos Escolares, a Associação de Pais e Mestres e a Caixa Escolar, no caso de Minas Gérias.

Instituída historicamente no país, em Minas Gerais, a Caixa Escolar foi efetivamente estabelecida nas escolas estaduais de 1º e 2º graus pela SEE/MG através da Resolução nº 2.289, de 09 de março de 1977 (MINAS GERAIS, 1970, apud CARVALHO, 2013).

De acordo com o Estatuto Próprio das Caixas Escolares de Minas Gerais, Anexo I da Resolução SEE nº 2.245/2012, a Caixa Escolar é associação civil com personalidade jurídica de direito privado vinculada à respectiva unidade estadual de ensino, para fins não econômicos, com o objetivo de gerenciar recursos financeiros necessários à realização do processo educativo escolar. Ressalta-se aqui que, a Caixa Escolar não integra a administração pública estadual, porém além de observar os princípios constitucionais, se subordina às normas para licitações e contratos públicos. Como Adrião e Peroni (2007, p. 261) ressaltam, a UEx foi criada “a partir da ambiguidade que a caracteriza (entidade de natureza privada articulada ao setor público) e da função que lhe é prioritária (captar recursos privados e gerir recursos públicos descentralizados)”.

À Caixa Escolar cabe o gerenciamento de recursos públicos e a captação de recursos privados. Um dos aspectos críticos da Caixa Escolar está justamente na sua natureza – um ente jurídico de direito privado que administra recursos públicos.

Desta forma, o modelo da UEx colocado para as escolas públicas, dito de outra forma, “a relação entre a administração pública e uma instituição de natureza privada [...] evocam a necessidade de reflexão sobre uma nova interface entre o público e o privado em educação” pois “passam a ter autonomia frente à administração pública”, [...] “prescindindo de submissão às regras do sistema ou rede pública de ensino” (ADRIÃO, PERONI, 2007, p. 263). Porém, na abrangência desse trabalho, cabe apenas a indicação de um estudo aprofundado das consequências para a natureza pública da escola com a criação e instalação de uma

UEx (ente privado gerenciando recursos públicos), e ainda, de como garantir a subordinação por parte das UEx às normas da rede de ensino.

As unidades escolares sofreram consequências das políticas implementadas na década de 1990, seja pela redefinição do papel do Estado e das relações com os sistemas de ensino, seja pela “inserção de uma política de descentralização de recursos que passou a exigir a criação de uma entidade jurídica de direito privado nas escolas para viabilizar o repasse dos recursos” (CRUZ, GONÇALVES, LUZ, 2006).

No tocante à educação, a CF/88, em seu artigo 211, estabelece que à União compete exercer a função redistributiva e supletiva de forma a garantir equalização financeira aos entes federativos subnacionais. Nesse aporte legal, o governo federal se apoia na tentativa de legitimar ações que desconsidaram a estrutura federativa da organização política do país, atuando diretamente nas escolas das redes públicas estaduais e municipais (OLIVEIRA, 2014, p. 105).

A Caixa Escolar, em Minas Gérias, é composta pela Assembleia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal, que se constituem órgãos administrativos e deliberativos. A Assembleia Geral é órgão superior de deliberação constituída pela totalidade dos associados efetivos: o Diretor ou Coordenador da escola; Vice-diretor da escola; professores e demais servidores da escola; pais de alunos ou seus responsáveis legais; alunos maiores de 18 anos de idade e, se menores, emancipados nos termos da Lei Civil Brasileira, regularmente matriculados na escola. A Diretoria é constituída de presidente, secretário, tesoureiro e seus respectivos suplentes. O presidente será sempre o Diretor ou o Coordenador da escola. E o Conselho Fiscal é composto de três membros titulares e três suplentes maiores de idade, sendo um representante dos profissionais da Educação, preferencialmente, detentor de cargo efetivo; um representante dos pais ou responsáveis de alunos; e um representante da comunidade.

Constituída por tempo indeterminado, a Caixa Escolar tem por objetivo maior gerenciar recursos financeiros de modo a garantir condições favoráveis ao processo de ensino aprendizagem. Como estabelecido em seu Estatuto, a Caixa Escolar tem como finalidades

- I. gerenciar os recursos financeiros destinados às ações do processo educativo, assegurando que todos eles sejam revertidos

- em benefício do aluno;
- II. promover, em caráter complementar e subsidiário, a melhoria qualitativa do ensino;
- III. colaborar na execução de uma política de concepção da Escola, essencialmente democrática, como agente de mudanças, que busca melhoria contínua em todas as dimensões;
- IV. contribuir para o funcionamento eficiente e criativo da Escola Estadual vinculada a essa Caixa Escolar, por meio de ações que garantam sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira. (MINAS GERAIS, 2012).

Além de se submeter a todas as obrigações legais, sociais fiscais e tributárias relativas à sua atividade, a Caixa Escolar realiza outras ações instituídas por lei ou norma da SEE/MG. Em seu Estatuto, é estabelecido que a Caixa Escolar é responsável por

- I. gerenciar recursos próprios e transferidos pela União, Estados e Municípios no cumprimento dos objetivos pedagógicos da escola;
- II. adquirir bens de consumo e permanentes, obedecendo as dotações orçamentárias, quando se tratar de recurso público, para os fins necessários às ações pedagógicas e administrativas;
- III. apoiar ações solidárias dos alunos, do Colegiado, Conselhos, Associações de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis e outros;
- IV. participar de programas e serviços de Educação, Cultura, Saúde e Meio Ambiente, desenvolvidos pela Comunidade;
- V. garantir, em suas aquisições e contratações, a realização de processo de escolha de proposta mais vantajosa para a utilização dos recursos públicos recebidos;
- VI. garantir ampla e plena participação do Colegiado Escolar nas atividades e ações da Caixa Escolar. (MINAS GERAIS, 2012)

Constituem fontes de financiamento da educação que acobertam as transferências financeiras para as Caixas Escolares: quota estadual salário educação⁹ (QESE); tesouro estadual; transferências da União; operações de crédito; convênios, acordos ou ajustes e arrecadação direta.

A SEE/MG repassa às Caixas Escolares recursos financeiros destinados à

⁹ A base do salário-educação é a folha de contribuição da empresa para a previdência social. O valor atual dessa contribuição é de 2,5% sobre o total de remunerações pagas aos empregados segurados no INSS. De acordo com o § 1º da Lei nº 10.832-12/03, o “montante da arrecadação do salário-educação após a dedução de 1% (um por cento) em favor do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, calculado sobre o valor por ele arrecadado, será distribuído pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, observada, em 90% (noventa por cento) de seu valor, a arrecadação realizada em cada estado e no Distrito Federal, em quotas: - 1/3 do montante de recursos do salário-educação, é utilizada pela União, por meio do FNDE, no financiamento do ensino fundamental, buscando reduzir os desníveis socio-educacionais existentes entre municípios, estados e Distrito Federal e regiões brasileiras e 2/3 do montante de recursos, é creditada mensal e automaticamente em favor das secretarias de educação dos estados, do Distrito Federal e dos municípios para financiamento de programas, projetos e ações do Ensino Fundamental.

manutenção da unidade de ensino, do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), à realização de obras de construção, ampliação, reforma ou adequação do prédio escolar; à aquisição de mobiliário e equipamentos necessários ao funcionamento da unidade de ensino e ao atendimento de atividades ou projetos pedagógicos específicos previamente aprovados.

A Caixa Escolar tem seu movimento determinado em dois momentos: recebimento e prestação de contas dos recursos descentralizados. Além dos recursos repassados pelo FNDE e pelo estado, a Caixa Escolar administra recursos advindos de parcerias, conforme sua própria capacidade de buscar patrocínios junto ao comércio e às organizações locais (CRUZ, GONÇALVES, LUZ, 2006).

Os recursos diretamente arrecadados (RDA) são internos da Caixa Escolar provenientes da arrecadação de receitas previstas em seu estatuto, tais como, venda de ingressos para festas e exposições, bazares com prendas angariadas, contribuições espontâneas de alunos, pais ou responsáveis e de membros da comunidade, como também da iniciativa privada.

Já o Termo de Compromisso é um instrumento jurídico pactuado entre a SEE/MG e a Caixa Escolar com o objetivo de viabilizar a transferência de recursos financeiros para o desenvolvimento de determinado projeto ou atividade, caracterizado e especificado em Plano de Trabalho¹⁰ aprovado.

Uma evidência da grande demanda de cuidado e trabalho que a Caixa Escolar exige é que, para cada Termo de Compromisso firmado ou programa aderido, deve-se atentar para o prazo da vigência e a formalização processual distinta, além de providenciar a abertura de uma conta bancária específica para a movimentação dos recursos. Essa conta bancária aberta para a movimentação dos recursos descentralizados tem obrigatoriamente como titular o Presidente e o Tesoureiro da Caixa Escolar. Como afirma Mafassoli (2015, p. 11) “a chegada desses recursos às escolas, por um lado, facilitou o trabalho dos gestores na administração da escola, inclusive na promoção de melhorias das questões pedagógicas. Por outro lado, ampliou as responsabilidades na gestão financeira”.

¹⁰ Plano de Trabalho: instrumento que caracteriza e especifica o projeto ou atividade a serem contemplados, contendo sua identificação, metas e etapas a serem atingidas, plano de aplicação dos recursos financeiros, cronograma de desembolso e previsão de início e fim da execução do objeto, assim como as obrigações dos partícipes (MINAS GERAIS, 2012). Como podemos perceber, a efetivação do gasto já está preestabelecida: o objeto a ser adquirido, as parcelas de recursos a serem transferidas pela SEE/MG à Caixa Escolar, a vigência do termo e a necessidade de prestação de contas.

O gerencialismo foi o modelo de administração priorizado pelo governo federal na década de 1990 e orientador de políticas públicas. No âmbito educacional, a *accountability* tem sido um recurso utilizado para melhoria da eficácia e eficiência, que além de se referir à obrigação e capacidade de prestar contas, também se refere à ideia do controle gerencial e da responsabilização pública: obrigação de publicizar e responder pelos seus atos. Assim, a movimentação financeira da Caixa Escolar deve ser escriturada em Livro Caixa e Livro Diário, conforme legislação contábil vigente.

A Caixa Escolar pode contratar, eventualmente, serviços temporários que não caracterizem vínculo empregatício, para execução de projetos ou atividades específicas. No entanto, em seu estatuto, algumas vedações são postas a ela:

- I. adquirir e locar imóveis;
- II. executar qualquer construção, ampliação, reforma ou mudança no prédio da Escola, sem aprovação prévia do Projeto Básico pela Secretaria de Estado de Educação;
- III. alugar dependências físicas, móveis e equipamentos da Escola;
- IV. conceder empréstimos ou dar garantias de aval, fiança ou caução, sob qualquer forma;
- V. adquirir veículos;
- VI. empregar subvenções, auxílios ou recursos de qualquer natureza em desacordo com os programas ou projetos a que se destinam;
- VII. complementar vencimentos ou salários dos servidores;
- VIII. contratar pessoal para a realização de serviços inerentes às atribuições da escola e serviços de natureza contínua. (MINAS GERAIS, 2012)

Os membros da Diretoria da Caixa Escolar, que autorizam despesas ou efetuam pagamentos, respondem solidariamente pelas obrigações administrativas e financeiras. Em casos de indícios ou denúncias de irregularidades na execução financeira dos recursos, a Caixa Escolar pode sofrer intervenção da SRE ou SEE/MG.

Percebe-se, assim, que a atuação dos membros tanto da Caixa Escolar quanto da Comissão de Licitação¹¹, além de exigir grande responsabilidade, é considerada atividade de relevante interesse social, é realizada sem prejuízo do

¹¹ Comissão de licitação: comissão formada e instituída por, no mínimo, três associados da Caixa Escolar, com seus respectivos suplentes, civilmente capazes e formalmente indicados pela Assembleia Geral, com funções, dentre outras, de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos aos processos licitatórios. (MINAS GERAIS, 2012). A Comissão deve, então, publicar o processo, analisar as propostas e os documentos dos licitantes, definir e publicar o resultado/vencedor, julgar recursos interpostos e encaminhar o processo ao Diretor da escola.

exercício de suas funções enquanto servidor público, e não é remunerada. Desta forma, compor estas instituições na escola se constitui em enorme desafio enfrentado pelo Diretor da escola.

Observamos que esses órgãos são constituídos, muitas vezes, por pessoas que carecem de orientação sobre procedimentos e registros contábeis e fiscais. Gerenciar recursos financeiros vem se apresentando aos gestores como um grande desafio e para enfrentá-lo, algumas redes de ensino criaram a figura do agente financeiro. Especificamente em Minas Gerais, foi inserida a função de Auxiliar da Área Financeira ao cargo de Assistente Técnico da Educação Básica, do plano de cargos e carreiras da Educação.

Daí a importância de conhecermos as atribuições do ATB/Financeiro – servidor auxiliar da área financeira da escola – criado e instituído pela SEE/MG desde 2010, que vem se constituindo um aliado do Diretor no que tange à execução e prestação de contas dos recursos financeiros recebidos. Ele é o profissional qualificado conhecedor da legislação contábil e fiscal, como já dito, áreas deficitárias no universo escolar.

Desta forma, conforme apresentado nesta seção, os membros da Caixa Escolar e a equipe da SEE e da SRE, cada um no seu âmbito de atuação, se integram com o propósito de uma execução financeira eficiente, efetiva e eficaz. Esse trabalho articulado associado ao ATB/Financeiro vem permitindo certa segurança para o Gestor Escolar, que se vê perdido no emaranhado de agendas e registros, e passa a ter maior disponibilidade para uma atuação mais efetiva na área pedagógica.

Assim, a seguir, apresentamos duas seções, uma dedicada ao Gestor escolar e, outra, ao ATB/Financeiro, que juntos têm se articulado para garantir a ação finalística da unidade escolar, que é o processo de ensino e aprendizagem, utilizando os recursos financeiros disponibilizados com organização, responsabilidade e transparência, assim como regulam as leis federais e estaduais.

1.3 Gestão e presidência da caixa escolar

Pela Constituição Federal, os órgãos e as entidades que constituem a estrutura da administração pública direta e indireta são obrigados a prestar contas dos recursos públicos recebidos e arrecadados, respeitando princípios tais como

legalidade e publicidade. Desta forma, ainda que executada por profissionais leigos, é necessária transparência nas contas desses órgãos e entidades de modo a evidenciar claramente os resultados e os impactos produzidos à sociedade. Deve também demonstrar se o executor está realizando o que está estabelecido, proporcionando maior benefício possível com os recursos. Assim, o gestor de recursos públicos deve se atentar também para os princípios da economicidade, eficiência e eficácia, além de ser capaz de demonstrar sua execução, pois a sociedade cada vez mais requer desses órgãos e entidades maior responsabilidade sobre a qualidade de suas ações.

Prestar contas é uma submissão a um ordenamento legal de demonstrar o fiel cumprimento de algo acordado, conforme estabelece o artigo 70 da Constituição Federal:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

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

Assim, cada vez mais a sociedade pressiona os gestores públicos a agirem com competência, ética e transparência na aplicação dos recursos financeiros, obrigando-os a apresentar a prestação de contas de suas ações, independentemente de ter formação ou qualificação para tal.

Como a cobrança por metas e resultados tem exigido maior qualidade na gestão pública, o Estado de Minas Gerais, buscando desenvolver tecnologias e formato de processos que aperfeiçoem a prestação de contas conforme padrões da Administração Pública, instituiu, em 2009, a Resolução SEE nº 1.346 e, posteriormente, em 2012, a Resolução SEE nº 2.245, estabelecendo às Caixas Escolares procedimentos orientados, padronizados e técnicos mais qualificados imprimindo aos Gestores Escolares a observância das formalidades legais, retratando uma administração pública imbricada pelo modelo burocrático e gerencial que estabelece metas e busca resultados.

De acordo com a legislação vigente, o Gestor Escolar em Minas Gerais é um servidor do quadro do magistério, ou seja, Professor de Educação Básica ou Especialista em Educação Básica, efetivo ou designado, eleito pela comunidade escolar para cumprir as atribuições do cargo numa carga horária semanal de quarenta horas em regime de dedicação exclusiva (MINAS GERAIS, 2015).

Ressaltamos aqui que, as eleições de diretores, apesar de ser uma forma de participação da comunidade escolar que representa uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da escola, não garante a democratização da sua gestão, considerando que a mesma pressupõe amplo horizonte (SCHNECKENENBERG, 2009, p. 126).

A gestão democrática da escola, para se concretizar, exige a redefinição das formas de participação e de presença da comunidade na vida escolar através de mecanismos significativos de representatividade e de participação política, fundamentados na transparência das decisões e na real possibilidade de interferência no processo de tomada de decisões. (SCHNECKENENBERG, 2009, p. 122)

Como Schneckenenberg (2009, p. 126-127) afirma “não basta que o diretor seja eleito pela comunidade escolar para que a gestão da escola transite de um estágio autocrático para democrático. [...] a eleição de diretores não é a democracia, mas um momento de democratização”.

Nesse entendimento, Dourado afirma:

não queremos, todavia, imputar à eleição, por si só, a garantia da democratização da gestão, mas referendar essa tese enquanto instrumento para o exercício democrático. A nosso ver, é fundamental ampliarmos os horizontes da democratização da gestão, enfatizando, conjuntamente, a forma de escolha e o exercício da função, de modo a não incorrerem nos riscos de uma pretensa neutralidade de escolha – normalmente autocrática. Assim, a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta, [...] a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na luta pela democratização possível das relações escolares. (DOURADO, 1998, p. 85)

Para Lück (2008),

democracia na escola constitui o seu fortalecimento institucional como unidade social capaz de assumir suas responsabilidades, de forma compartilhada e participativa, com transparência e orientação para que todos cresçam como cidadãos nesse processo. É esse foco da gestão democrática, e é fazendo isso que a escola constrói e conquista a sua autonomia. (LÜCK, 2008)

A gestão escolar na perspectiva da gestão democrática promove participação, trabalho coletivo e tomada de decisão partilhada em espaços de ações colegiadas, atingindo uma autonomia relativa e construída, requerendo responsabilidades dos partícipes. As eleições para escolha de diretor e a criação de Colegiados Escolares fazem parte do processo de democratização no interior da escola, porém exigindo a responsabilidade sobre a aplicação e controle dos recursos financeiros recebidos.

Em relação à indicação de diretores, Lück (2000, p. 10) ressalta que redes de ensino, focadas na qualidade da gestão, investem em estratégias de apoio às comunidades escolares para escolha de melhores candidatos.

Especificamente com relação à indicação de diretores pela comunidade escolar, uma das estratégias adotadas tem sido a realização de exames prévios à escolha pela comunidade, de modo a garantir que os candidatos apresentem pré-requisitos mínimos de capacidade para a realização desse trabalho. Esses exames buscam identificar em que medida os diretores conhecem os desdobramentos dos desafios das funções e responsabilidades que se propõem a assumir e em que medida detêm conhecimentos básicos que lhes permitam fazê-lo de forma competente. (LÜCK, 2000 p. 10)

Em Minas Gerais, quando da inscrição da chapa (Diretor e Vice-diretor) para concorrer às eleições, o professor ou especialista, além de ter aprovação na Certificação Ocupacional de Dirigente Escolar¹², deve apresentar um Plano de Gestão, que contemple as dimensões pedagógica, de pessoas, administrativa e financeira, na perspectiva da gestão democrática.

A investidura no cargo em comissão de Diretor Escolar se dá mediante ato do Governador do Estado, quando nomeado, ou da Secretária de Estado de Educação,

¹² A Certificação Ocupacional busca, por meio de prova, avaliar conhecimento pedagógico, técnico e as competências necessárias ao satisfatório desempenho do cargo de Diretor de Escola Estadual. A Certificação se constitui como pré-requisito para o processo de escolha de Diretor, que se dará por meio de consulta à comunidade escolar, conforme critérios definidos em Resolução específica. O processo de Certificação Ocupacional não constitui concurso público para investidura em cargo ou função pública, assim como não assegura ao candidato direito à ocupação ou nomeação, limitando-se a credenciar junto à SEE profissionais certificados, nos termos de Edital, e formar banco de potenciais candidatos ao cargo de Diretor de Escola Estadual. (MINAS GERAIS, 2015)

quando designado. Quando da posse no cargo, o servidor eleito assina Termo de Compromisso onde, sob a fé de servidor público, compromete-se a assumir responsabilidades, dentre elas, prestar contas das ações realizadas durante o período em que exercer a direção da escola e a presidência do Colegiado Escolar e assegurar a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar, responsabilizando-se por todos os atos praticados na gestão da escola (MINAS GERAIS, 2015).

A legislação ainda prevê que será exonerado, por ato do Governador, ou dispensado, por ato do titular da Secretaria de Estado de Educação, o Diretor que estiver impossibilitado, por motivos legais, de exercer a presidência da Caixa Escolar.

Retomando a década de 1990, marcada pela implementação de políticas que não somente afetaram as escolas públicas pelo recebimento de recursos financeiros, mas também induziram mudanças na sua gestão, ressaltamos que o PDDE é um modelo descentralizado de gestão financeira de programas educacionais que tem efeitos na qualidade da oferta da educação básica, bem como reflexos na gestão escolar (MOREIRA, 2012, p. 12).

Como podemos ver, as estratégias gerenciais trazidas pelos programas do MEC estabelecem o planejamento estratégico na gestão escolar, passando o gestor a ser um gerente de programas nesse hibridismo entre gestão democrática e gestão gerencialista. Do Diretor Escolar exige-se o domínio de mecanismos de planejamento, conhecimento de definições e conceituações técnicas, controle burocrático e obediência às normas, administração efetiva dos recursos arrecadados ou recebidos e a correta demonstração de sua aplicação, promovendo a transparência para com a comunidade escolar.

Assim, saber administrar com competência os recursos financeiros da escola se constitui um dos grandes desafios enfrentados pela gestão escolar. “O recebimento desses recursos financeiros traz mudanças para as escolas e para a gestão delas porque, em princípio, intensifica a necessidade de novas aprendizagens e trabalhos” (OLIVEIRA, 2014, p. 88).

Na verdade, o que está em curso na rede pública é a implementação de tendências gerais do capitalismo contemporâneo, com ênfase na reorganização das funções administrativas e de gestão da escola (BRUNO, 1997, p. 41).

A escola muda não somente com as alterações infraestruturais, mas também pela melhoria da atuação do diretor. Assim, para Lück (2008), “cabe ao diretor

escolar, ao assumir as responsabilidades pela gestão da escola, preparar-se para esse exercício e, durante o mesmo, estar atento às oportunidades diárias de sistematização de conhecimentos específicos desse trabalho e desenvolvimento de competências.”

Percebemos que ao Diretor foram delegadas novas responsabilidades administrativas, pressupondo que sua capacidade política seja suficiente para enfrentar os problemas, definir prioridades, estabelecer compromissos necessários, fazer a escola se pensar estrategicamente, se autoavaliar e se autocorriger (NONET, SELZNICK, 2010). A exigência de uma mudança cultural na gestão escolar nos remete à noção de escola reflexiva (ALARCÃO, 2001) e responsiva, que se fortaleça institucionalmente aprimorando sua missão institucional que é o de ensinar e educar, ou seja, que se prepare para as reformas nos procedimentos sem comprometer os objetivos fundamentais de sua missão institucional (BURGOS, 2016).

Olhando a gestão escolar como um todo indivisível: pedagógico, administrativo e financeiro, o Gestor Escolar deve ser capaz de transitar por essas três áreas com fluidez. No entanto, ele se vê muitas vezes “envolvido com inúmeras tarefas burocráticas que não permitem tempos e espaços qualificados para articular e viabilizar processos pedagógicos que envolvam todos os segmentos da comunidade escolar na tomada de decisão”. (MAFASSIOLI, 2015, p. 14)

Em geral, observa-se a preponderância do papel do diretor da escola na administração dos recursos descentralizados, cumulativo com as demais responsabilidades de âmbito administrativo e pedagógico. O Diretor Escolar é um profissional deslocado da função de seu cargo, que carrega seu conhecimento pedagógico e postura docente para gestão da escola, devendo ser capaz de saber administrar e adaptar as necessidades da escola aos recursos públicos disponíveis, melhorando a qualidade da educação oferecida pela escola.

Diante da falta de formação dos Gestores e da dificuldade, principalmente, na sistematização de procedimentos como da prestação de contas dos recursos financeiros, o Setor de Prestação de Contas da SRE promove treinamentos em serviço, além de orientar e examinar os processos de prestação de contas das escolas, o que, muitas vezes, não se fazem suficientes para suprir a carência do Diretor. No que lhe cabe, o Setor de Inspeção Escolar dá atenção especial aos aspectos qualitativos dos gastos. Apesar desse apoio, os Gestores Escolares têm ressaltado a necessidade e importância da prestação de contas dispor de

profissional competente não só para a assertividade do processo, mas como uma ferramenta de interesse público para melhor subsidiar o gerenciamento dos recursos financeiros.

Sabe-se que o registro contábil promove o efetivo controle sobre a aplicação dos recursos financeiros e sua correta demonstração. Desta forma, pensar num profissional qualificado para auxiliar o Gestor Escolar é permitir à comunidade acesso muito mais confiável aos gastos e investimentos realizados no âmbito da escola, atingindo um patamar desejável de transparência para as suas contas.

Pelas novidades e mudanças constantes na área contábil e fiscal, o Diretor Escolar, muitas vezes, se vê perdido em meio a tantas regras. Nesse sentido, não é exagero afirmar que, além da ética profissional e do entendimento sobre o real sentido da gestão democrática e participativa, espera-se dos diretores escolares novas competências da área administrativa e financeira.

Diante do exposto até aqui, vemos que o ATB/Financeiro pode ser o profissional que a escola tanto precisa para melhorar a eficácia da utilização e prestação de contas dos recursos financeiros disponibilizados a ela.

1.4 ATB: O auxiliar da área financeira

A SEE/MG estabelece, anualmente, normas para a organização do quadro de pessoal das escolas estaduais e a designação para o exercício de função pública na rede estadual de educação básica. Assim, segundo a SEE/MG, definir procedimentos de controle permanente dos recursos humanos disponíveis é uma das formas de atingir o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados, atender a demanda existente, expandir o ensino, assegurar o funcionamento regular da escola e obter resultados efetivos (MINAS GERAIS, 2015).

Percebe-se que a publicação anual dessas normas é uma busca da SEE/MG por uma resolução que estabeleça um comporta ideal para o funcionamento das escolas. No entanto, é difícil padronizar quantitativos de recursos humanos levando-se em consideração apenas a quantidade de alunos, turmas e turnos, uma vez que cada escola possui suas especificidades: estrutura física, acessibilidade, localização, cultura, contexto social no qual está inserida, alunado, entre outros.

No aspecto administrativo, até 2010, o quadro de pessoal das escolas estaduais contava com o Assistente Técnico de Educação Básica – ATB / Secretaria

Escolar, profissional do quadro administrativo, responsável por exercer suas atividades em unidade escolar, organizando e mantendo atualizados os diversos instrumentos de escrituração da escola e sistemas de informações legais e regulamentares, relativos aos registros funcionais dos servidores e à vida escolar dos alunos. Responsável também por coletar, apurar, selecionar, registrar e consolidar dados para a elaboração de informações estatísticas; e exercer outras atividades integrantes do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola, previstas em lei e no regimento escolar (MINAS GERAIS, 2009).

A dimensão administrativa-financeira, subsidiária para a ação educacional, vinha inquietando e preocupando a SEE/MG, uma vez que o Diretor Escolar, geralmente sem preparação técnica para lidar com a sistematização de procedimentos como, por exemplo, a prestação de contas, se vê de um lado na função de atender a essas determinações legais, e de outro, realizar uma gestão financeira e executar os recursos repassados à Caixa Escolar de forma a repercutir no desempenho pedagógico desejável. Por isso, pela Resolução SEE nº 1.773, de 19 de novembro de 2010, a SEE inseriu, a partir de 2011, o cargo de Assistente Técnico de Educação Básica – ATB/Auxiliar de Área Financeira nas escolas com mais de 10 turmas, sendo provido exclusivamente por servidor que comprovasse habilitação em Curso Técnico de Contabilidade ou Ciências Contábeis.

Assim, esse profissional, além de liberar o Diretor para uma atuação mais efetiva na área pedagógica – dimensão central do conjunto interativo da gestão escola, para a qual todas as demais se assentam (LÜCK, 2009) – devia ser um conhecedor de gestão financeira, administração de recursos públicos e contabilidade: registros contábeis, processos de licitação – modalidades de licitação, situação em que ela deve ser dispensável ou inexigível – chamada pública, documentos fiscais e prestação de contas.

Em 07 de janeiro de 2012, a SEE publicou a Resolução SEE nº 2.018, estabelecendo que a vaga de ATB/Financeiro poderia ser provida em escolas com 10 turmas ou mais, condicionada à matrícula igual ou superior a 300 alunos, contemplando 38 escolas assim como em 2011.

Em 2013, a regra continuou a mesma seguida no ano anterior, beneficiando 37 escolas. De acordo com a Resolução SEE nº 2.253, em 10 de janeiro de 2013, a SEE/MG oficiou sua intenção de autorizar posteriormente a atuação de ATB/Financeiro em escolas com matrícula inferior a 300 alunos,

A vaga de ATB - Auxiliar da Área Financeira só pode ser provida em escola com matrícula igual ou superior a 300 (trezentos) alunos.

Estão sendo estudadas propostas para autorizar posteriormente a atuação de ATB - Auxiliar da Área Financeira em escolas com matrícula inferior a 300 (trezentos) alunos. (MINAS GERAIS, 2013).

Tal fato ocorreu, através do compartilhamento deste profissional por até 3 escolas em alguns casos, somente no ano de 2014, com a publicação da Resolução SEE nº 2.442, de 07 de novembro de 2013, que estabeleceu alguns parâmetros, como demonstra o Quadro 2.

Quadro 2: Parâmetros para compartilhamento de ATB/Financeiro

Parâmetro	Quantitativo
Escola com matrícula superior a 1.000 alunos	Um cargo
Três escolas do mesmo município em que a soma das matrículas não ultrapasse 1.100 alunos	Um cargo
Escola, onde, no município, não haja possibilidade de associação com outra escola	Um cargo

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Resolução SEE nº 2.442/2013

Portanto, apenas no ano de 2014, todas as escolas estaduais da circunscrição foram beneficiadas com o ATB/Financeiro em seus quadros de pessoal. Foi disponibilizado, naquele ano, um cargo para atender até 3 escolas do mesmo município em que a soma das matrículas não ultrapassasse 1.100 alunos e um cargo para escola, onde, no município, não havia possibilidade de associação com outra escola.

Em 2015, na Resolução SEE nº 2.741, de 20 de janeiro de 2015, o ATB/Financeiro voltou a ser concedido apenas às escolas com 300 alunos ou mais.

A Resolução SEE nº 2.836, publicada em 30 de dezembro de 2015, rege atualmente a quantificação de Assistente Técnico de Educação Básica – ATB/Financeiro (vaga provida em escola com matrícula igual ou superior a 300 alunos) e do ATB/Auxiliar de Secretaria, condicionada ao número de alunos e turnos da escola, conforme Tabela 1:

Tabela 1: Quantitativo de ATB/Auxiliar de Secretaria de acordo com número de alunos e turnos da escola

ALUNOS	TURNOS		
	1	2	3
Até 300	1		2
301 a 450	2		
451 a 600	3		
601 a 800	4		
801 a 1000	5		
1001 a 1200	6		
1201 a 1400	7		
1401 a 1600	8		
1601 a 1800	9		
1801 a 2000	10		
2001 a 2200	11		
2201 a 2400	12		
2401 a 2600	13		
2601 a 2800	14		
2801 a 3000	15		
3001 a 3200	16		
Acima de 3200	17		

Fonte: Resolução SEE nº 2.836/2015

Segundo a Superintendência de Normas e Informações de Pessoal (SNP) / SEE/MG e o Sistema de Administração de Pessoal (SISAP), na SRE/Ubá, o quantitativo de ATB/Financeiro disponibilizado pela SEE/MG para as escolas estaduais da circunscrição, que ao todo totalizam 71 distribuídas nos 22 municípios, apresenta pouca variação desde 2011 e cerca de metade das escolas possuem o profissional em seu quadro de pessoal, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Quantitativo de escolas com ATB/Financeiro de 2011 a 2016

Ano	Número de Escolas	
	Com ATB/Financeiro	Sem ATB/Financeiro
2011	38	34
2012	38	34
2013	37	35
2014	72	0
2015	37	35
2016	38	34

Fonte: Elaborada a partir das informações fornecidas pela Superintendência de Normas e Informações de Pessoal – SNP/SEE e retiradas do Sistema de Administração de Pessoal – SISAP

Com a Tabela 2 podemos perceber que as alterações dos parâmetros no decorrer dos anos pouco interferiram no quantitativo das escolas beneficiadas, ou seja, cerca de metade das escolas da circunscrição sempre contaram com o

ATB/Financeiro. Como dissemos anteriormente, somente no ano de 2014, todas as escolas foram contempladas.

Primando por certa padronização, maior assertividade e celeridade nos processos de prestação de contas e respondendo aos questionamentos de Gestores e ATB/Financeiros, em 2012, numa primeira capacitação, a SRE/Ubá elencou e repassou a todos os ATB/Financeiros as suas atribuições, de acordo com orientações da Diretora da Diretoria de Contabilidade, da Superintendência de Planejamento e Finanças da SEE, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Atribuições do ATB/Financeiro

Atribuições do ATB/Financeiro	Atender todas as funções referentes à agenda fiscal: Demonstrativo Financeiro (Balanço), GFIP ¹³ , RAIS ¹⁴ , DCTF ¹⁵ , DIRPJ ¹⁶
	Acompanhar os processos de compras relacionados a serviços, juntamente com comprovantes de guias de retenções e recolhimentos de impostos e encargos sociais incidentes, se for o caso
	Apurar a veracidade dos documentos fiscais comprobatórios das despesas realizadas pela Caixa Escolar
	Fazer escrituração das receitas e despesas de todas as contas bancárias nos livros de contas correntes
	Apresentar, mensalmente, ao presidente da Caixa Escolar, os livros contábeis e demonstrativos financeiros necessários ao acompanhamento da execução dos recursos
	Exercer demais atribuições que lhe forem atribuídas pela Diretoria

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações prestadas pelo Setor de Prestação de Contas – SRE/Ubá.

Como exposto no Quadro 3, o ATB/Financeiro deve cumprir as obrigações legais, fiscais e tributárias como elaborar o Demonstrativo Financeiro (Balanço) em 31 de dezembro, apurando as receitas e despesas ocorridas no decorrer do ano. Elaborar, anualmente, a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), a Declaração de Débitos e Créditos Tributários (DCTF) referente às ações financeiras

¹³ GFIP – Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social: Foi instituída pela Lei nº 9528/97. Obrigatória apresentação a partir da competência de janeiro de 1999 para pessoas físicas e jurídicas sujeitas ao recolhimento do FGTS e às contribuições e/ou informações à Previdência Social.

¹⁴ RAIS - Relação Anual de Informações Sociais: Instituída pelo Decreto nº 76900, 23/12/1975, é um instrumento de coleta de dados cujo objetivo é o suprimento às necessidades de controle da atividade trabalhista no País, o provimento de dados para a elaboração de estatísticas do trabalho e a disponibilização de informações do mercado de trabalho às entidades governamentais.

¹⁵ DCTF - Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais: O objetivo dessa declaração é informar os tributos e contribuições que são apurados pela empresa por meio de programas geradores específicos. Base legal: Instrução Normativa RFB nº 1599, de 11/12/2015.

¹⁶ DIRPJ - Declaração Integrada de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica.

até o 15º dia útil do 2º mês subsequente ao mês de ocorrência dos fatos geradores e a Declaração Integrada de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica (DIRPJ). Mensalmente, informar a Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social (GFIP), com movimentação no mês da contratação de serviços de pessoa física e sem movimentação, no mês seguinte. Proceder a Escrituração Contábil Fiscal (ECF) e em casos de contratação de serviços de terceiros, proceder a retenção necessária dos tributos, mediante nota fiscal ou Recibo de Pagamento Autônomo (RPA). Acompanhar processo de compras e escriturar diariamente as receitas e despesas em livro próprio (Livro Diário e Contas Correntes), além de participar do planejamento dos gastos dos recursos públicos recebidos pela escola.

Além dessas atribuições, a SEE/MG permitiu ao Diretor Escolar a outorga de atividades correlatadas à função. Daí, pensando numa dedicação maior às questões pedagógicas, o Gestor privilegia uma maior participação do ATB/Financeiro no âmbito administrativo-financeiro, como: providenciar cotação de preço e outras atividades dentro do processo licitatório que é exigido para cada despesa realizada pela Caixa Escolar, verificar a correta entrega de mercadorias, regularidade de documentos fiscais e seu correto preenchimento, como dados da Caixa Escolar, descrição de mercadorias ou serviços, quantitativos e valores.

Assim, percebemos que o ATB/Financeiro veio ao encontro da necessidade do Diretor de ter um profissional qualificado na área contábil e fiscal de modo a compartilhar demandas administrativo-financeiras.

Cabe destacar que a finalidade primeira da escola é garantir que a relação ensino e aprendizagem se concretize, e para isso há investimento por parte do governo, cabendo ao Gestor prestar contas de todos esses recursos que foram disponibilizados ou arrecadados na escola. A atuação do Diretor, presidente da Caixa Escolar, na execução dos recursos financeiros se inicia com a assinatura do Termo de Compromisso, nascido de um Plano de Trabalho, que se reverte em aquisição de bens ou serviços previstos e se encerra com a prestação de contas.

A prestação de contas se refere basicamente a identificar as receitas utilizadas e comprovar as despesas realizadas, como veremos na próxima seção deste capítulo.

1.5 Processo de prestação de contas das escolas estaduais de Minas Gerais

A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, finalidade, motivação, razoabilidade, eficiência, ampla defesa, do contraditório e da transparência (MINAS GERAIS, 2002).

Especificamente, os princípios da publicidade e da transparência se completam na medida em que a divulgação dos serviços públicos realizados ou prestados à sociedade, deve se traduzir, não somente, na disponibilização dos dados, mas em linguagem clara e acessível a toda a sociedade interessada.

Desta forma, a prestação de contas de recursos recebidos é determinação jurídica inquestionável, conforme estabelece a Resolução SEE nº 2.245/2012.

Art. 10 É de responsabilidade do 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 SEE, observadas as normas estabelecidas nesta Resolução. (MINAS GERAIS, 2012)

O Diretor Escolar deve conhecer todos os procedimentos que envolvem a execução financeira, como prazos determinados, movimentações e aplicações financeiras e apresentação de documentos que contabilizem os atos e fatos praticados.

Cabe, portanto, ao Presidente da Caixa Escolar, juntamente com seu Tesoureiro, a assinatura de cheques nominais emitidos para quitação da despesa de cada projeto, o controle da receita e despesa e a elaboração da prestação de contas dos recursos financeiros transferidos por intermédio de Termos de Compromisso pela SEE/MG, de acordo com as normas estabelecidas pela Superintendência de Finanças.

Os recursos transferidos, enquanto não utilizados na sua finalidade, devem ser aplicados no fundo de aplicação financeira de curto prazo ou na caderneta de poupança. Os rendimentos auferidos com a aplicação financeira podem ser utilizados de acordo com o objeto do Termo de Compromisso e sua classificação orçamentária. O extrato bancário da aplicação e o demonstrativo de receita e despesa dos rendimentos devem ser incluídos na prestação de contas.

A prestação de contas dos recursos diretamente arrecadados deve ser elaborada e arquivada na escola após aprovação do Conselho Escolar, sem necessidade de encaminhá-la à SRE, porém a Caixa Escolar deve disponibilizá-la sempre que solicitada pela SEE e SRE.

A realização de despesas pela Caixa Escolar deve ser precedida de processo de contratação em conformidade com o Regulamento Próprio de Licitação (Anexo I da Resolução SEE nº 2.245/2012) aprovado em assembleia geral.

Assim, são formalidades constantes dos processos licitatórios:

Quadro 4: Formalidades constantes de processos licitatórios

Documentos	Pedido de abertura da licitação contendo justificativa clara e objetiva da necessidade de contratação e dos quantitativos previstos, acompanhada da declaração de disponibilidade de recursos financeiros e minuta do edital
	Comunicado ao Colegiado da abertura da licitação (modelo 13)
	Especificação técnica e condições comerciais (especificação clara e objetiva dos produtos que se deseja adquirir, prazo e local de entrega e prazo de validade dos produtos)
	Minuta do Contrato
	Divulgação da licitação (modelo 14)
	Convites para licitação (modelo 15)
	Cotações e documentação referentes às empresas participantes
	Mapa de apuração (classificação) (modelo 18)
	Ata de julgamento de habilitação e propostas e de outros atos e fatos ocorridos durante o certame (modelo 19)
	Divulgação da proposta mais vantajosa e habilitada (modelo 20)
	Adjudicação ¹⁷ e homologação ¹⁸ (modelo 24) e suas divulgações (modelo 25)
	Convocação para assinatura do contrato e/ou fornecimento imediato (modelo 29)
	Contrato
	Notas fiscais originais

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Resolução SEE nº 2.245/2012.

Percebemos, pelo disposto no Quadro 4, que além dos documentos fiscais, é preciso anexar também documentos modelos padronizados ao Regulamento Próprio de Licitação. Desta forma, constatamos que o processo é volumoso e burocrático, porém a composição por formulários normatizados o torna menos complexo.

¹⁷ Ato pelo qual o Presidente da Caixa Escolar indica o vencedor da licitação realizada.

¹⁸ Ato pelo qual o Presidente da Caixa Escolar, após verificar a regularidade dos atos praticados no processo de licitação, ratifica o resultado da licitação e declara o seu vencedor.

Da mesma forma que um processo licitatório completo, o processo de dispensa e/ou inexigibilidade de licitação e o processo de chamada pública da agricultura familiar também deve fazer parte do processo de prestação de contas.

Conforme modelos anexos à Resolução SEE nº 2.245/2012, elencamos no Quadro 5 os documentos obrigatórios que devem constar num processo de prestação de contas comuns a todos os projetos.

Quadro 5: Documentos obrigatórios de um processo de prestação de contas

Documentos	Ofício de encaminhamento (modelo 36)
	Parecer do Colegiado aprovando a aplicação dos recursos (modelo 37)
	Relatório de execução física do projeto visado pelo Presidente da Caixa Escolar e pelo Diretor da SRE (modelo 38)
	Relação de pagamentos efetuados (modelo 39)
	Parecer do Colegiado aprovando a prestação de contas (modelo 43)
	Parecer do Conselho Fiscal (Anexo I – A)
	Termo de Doação de Bens (modelo 41), se for o caso
	Pedido de abertura de adiantamento (modelo 42), se for o caso
	Extratos bancários completos da movimentação dos recursos e de rendimentos de aplicações no mercado financeiro, desde o crédito até o final da execução do projeto
	Documentos fiscais originais, comprobatórios das despesas realizadas
	Cópia do cheque ou comprovante de transferência bancária
	Comprovante de restituição do saldo dos recursos não utilizados e/ou despesas bancárias indevidas, por meio de cheque nominal à Secretaria de Estado de Educação
	Comprovante de rendimentos auferidos em aplicação financeira de recurso não utilizado na consecução do objeto pactuado

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Resolução SEE nº 2.245/2012.

Tendo em vista que a escola desenvolve diversos projetos: alimentação escolar, obras (reforma e ampliação), manutenção e custeio, PDDE, mobiliário e equipamentos, entre outros, além dos documentos relacionados no Quadro 5, elencamos no Quadro 6 documentos específicos de acordo com os projetos para fins de instrução de processo de prestação de contas.

Quadro 6: Documentos específicos de um processo de prestação de contas

Merenda Escolar	Cardápio elaborado no período da execução
Manutenção	Controle de ligações telefônicas
	Comprovante de ressarcimento à Caixa Escolar do valor referente a ligações particulares
	GFIP mensal
Capacitação de Pessoal	Planilha de custos aprovada pela Secretaria

	Contrato de prestação de serviços Cópia do comprovante de graduação dos professores Comprovante de deslocamento e hospedagem dos capacitadores Comprovante de participação nos cursos (lista de presença) Folha de pagamento Recibo de pagamento de autônomo GFIP mensal
Obras (Responsabilidade Solidária)	Contrato de empreitada (prestação de serviços) Registro da obra junto ao INSS Registro da obra junto ao CREA-MG Folha de pagamento de empregados registrados para execução de obras de reparo, reforma e/ou adequação Contribuição sindical e IRPF (se houver) GPS mensal GFIP mensal Protocolo da baixa ou baixa da obra junto ao INSS CND de averbação do imóvel Termo de entrega ou aceitação definitiva da obra (modelo 40)
Obras (Retenção)	Contrato de empreitada (prestação de serviços) Registro da obra junto ao INSS Registro da obra junto ao CREA-MG Comprovante de pagamento da Retenção (GPS) GFIP mensal Protocolo do pedido de baixa ou baixa da obra CND Termo de entrega ou aceitação definitiva da obra (modelo 40)

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Resolução SEE nº 2.245/2012

Os Termos de Compromisso destinados à merenda e à manutenção e custeio do PDDE têm vigência de um ano e os demais termos variam de 6 meses a 3 anos. Havendo necessidade, é formalizado termo aditivo para alteração da vigência. No entanto, a solicitação deve ser feita no mínimo 30 dias antes do término de sua vigência e sua prestação de contas deve ocorrer até 30 dias após seu término.

A execução financeira é efetivada mediante a elaboração de Plano de Trabalho e celebração de Termo de Compromisso. Até 2015, era necessário o deslocamento dos presidentes de Caixas Escolares até a SRE, para assinatura dos Termos de Compromisso, o que tornava o processo mais moroso e caro. Em março de 2016, a Prodemge¹⁹, através de mudanças no sistema, permitiu que a assinatura digital fosse utilizada por todos os presidentes de Caixas Escolares, tanto para o

¹⁹ A Prodemge é a empresa de tecnologia da informação que auxilia órgãos e entidades do Governo de Minas Gerais.

cadastramento de seus Planos de Trabalho, quanto para a assinatura dos Termos de Compromisso, além de fazer acessos aos serviços da Receita Federal.

Após a assinatura do Termo de Compromisso pelo Gestor escolar, presidente da Caixa Escolar, e liberação do recurso, a Caixa Escolar está apta a adquirir bens e serviços previstos no termo. A prestação de contas é etapa que encerra o processo. Deste modo, com os documentos constantes do Quadro 5 e os específicos conforme o Quadro 6, a Caixa Escolar instrui o processo de prestação de contas de cada projeto desenvolvido na escola.

Para cada Termo de Compromisso assinado, a Caixa Escolar deve verificar a documentação específica para elaboração da prestação de contas e apresentar ao órgão ou entidade concedente do recurso ou, no caso de ter ocorrido delegação de competência para a sua apreciação, ao órgão ou entidade que recebeu tal delegação. Assim, a Caixa Escolar fica com uma cópia do processo em seu arquivo e a via original é encaminhada à SRE em até 30 dias após o término da vigência do instrumento.

Se aprovadas pelo concedente, este deverá efetuar o registro da aprovação no Sistema SIAFI e fazer constar no processo declaração expressa de que os recursos transferidos tiveram boa e regular aplicação, encaminhando o processo para o órgão central; ele analisará formalmente o processo e, constatando a sua legalidade, fará o registro de homologação no SIAFI.

Constatadas irregularidades na prestação de contas, o processo será baixado em diligência. A equipe da SRE relaciona os documentos faltosos e solicita sua complementação, solicita justificativas e alegações de defesa ou a devolução dos recursos liberados, atualizados monetariamente.

Se não for aprovada pelo concedente, após tomadas todas as providências cabíveis que visem a sua regularização, registrará o fato no Cadastro de Convênios do SIAFI e encaminhará o processo ao órgão central para que seja instaurada a tomada de contas especial, visando a apuração dos fatos, identificação dos responsáveis e quantificação do dano.

A não apresentação da prestação de contas dentro do prazo estipulado, não atendimento às diligências ou não aprovação do processo de prestação de contas ensejam em bloqueio da Caixa Escolar no SIAFI, impedindo-a de receber novos recursos públicos estaduais; comprovado o dano ao erário, o processo é encaminhado à Controladoria Geral do Estado (CGE) e/ou à Advocacia-Geral do

Estado (AGE); e frustradas as alternativas de regularização do processo de prestação de contas, pode-se promover a tomada de contas especial²⁰.

Conforme o exposto, a execução do projeto, o controle financeiro e a elaboração da prestação e contas dos recursos são de responsabilidade do Diretor da escola e do Tesoureiro da Caixa Escolar, e a análise das prestações de contas ficam a cargo do Setor de Prestação de Contas da SRE.

Na próxima seção, faremos um breve retrospecto da prestação de contas antes da criação e implantação do cargo de ATB, na função de Auxiliar da Área Financeira.

1.5.1 A Prestação de Contas antes e após a atuação do ATB/Auxiliar da Área Financeira

A prestação de contas sempre esteve presente no ambiente escolar ainda que de forma precária. Trata-se da última etapa de um processo de execução financeira.

Até 2009, as Caixas Escolares das escolas estaduais de Minas Gerais executavam seus recursos financeiros amparando-se nas orientações do manual desenvolvido pela Superintendência de Finanças da SEE/MG, coordenado pela Diretoria de Prestação de Contas e baseado na Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Sem a exigência de processo de licitação pelo entendimento da Procuradoria Geral do Estado de Minas Gerais (Pareceres nº 8.253, de 06/06/1992, e nº 10.597, de 04/08/1999, apud CARVALHO, 2013), as Caixas Escolares, instituições de direito privado e sem fins lucrativos, realizavam aquisições de bens e serviços através de cotação orçamentária e a prestação de contas dos recursos financeiros recebidos consistia basicamente em reunir três orçamentos e as notas fiscais referentes à execução pelo menor preço encontrado no mercado. Ressalta-se aqui que, até essa época, os recursos recebidos pelas escolas eram bem menores.

Nessa época, o Diretor Escolar, à frente da presidência da Caixa Escolar, assumia todo o processo de prestação de contas dada a sua simplicidade de instrução, contando por vezes com o ATB/Auxiliar de Secretaria. Enfatiza-se que

²⁰ Conforme artigo 74 da Constituição do Estado de Minas Gerais.

esse ATB sempre existiu na escola com atribuições administrativas envolvendo vida funcional dos servidores, vida escolar dos alunos e funcionamento geral da escola.

Em 2008, concomitante à chegada de mais recursos financeiros federais nas escolas, o Parecer nº 14.843, da Advocacia Geral do Estado, impôs às Caixas Escolares, além da prestação de contas dos recursos públicos recebidos, a submissão ao instituto jurídico da licitação pública mediante à edição, publicação e aprovação pela SEE/MG de regulamentos próprios nos termos do artigo 119, da Lei nº 8.666/93, e observando os princípios jurídicos do artigo 37, inciso XXI, da Constituição da República de 1988.

Atendendo aos preceitos constitucionais inerentes à Administração Pública e à recomendação do Ministério Público e Tribunal de Contas (CARVALHO, 2013, p. 20), em 2009, o Governo de Minas Gerais publicou o Decreto nº 45.085, de 08/04/2009, e a SEE/MG publicou a Resolução SEE nº 1.346, de 08/06/2009, ambos estabelecendo uma sistematização de normas e regulamentos pertinentes à transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros às Caixas Escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino.

A partir daí, as Caixas Escolares passaram a ter legislação específica e formulários padronizados: modelos de editais, contratos, atas, pareceres, demonstrativos, planilhas e outros. Com a nova formatação, a SRE/Ubá passou a promover diversas capacitações tendo como público-alvo os ATB/Auxiliar de Secretaria, Diretor e Secretário Escolar. Entretanto, apesar das capacitações, o novo formato demandou um atendimento mais próximo dos Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas com as escolas, além de realçar a necessidade de um novo perfil de Gestor Escolar, constatado pelas demandas administrativas a ele delegadas, pelo anseio por um bom desempenho pedagógico, pela necessidade de executarem devidamente os recursos financeiros e pelo frequente clamor do Gestor por um profissional qualificado para auxiliar nas atividades financeiras.

Esse atendimento contínuo e frequente do Setor de Prestação de Contas, mostrou a complexidade e a grande dificuldade operacional dos diretores de instruir processos de prestação de contas, além de paralisar o trabalho dos Técnicos e Analistas, o que proporcionou a constituição do passivo da SRE/Ubá, ou seja, um acumulado de processos de prestação de contas aguardando análise e aprovação.

Em 2011, com o passivo constituído e com a carência de servidores, principalmente, no Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá, a SEE/MG através

da Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS) contratou e disponibilizou três Técnicos de Contabilidade com dedicação exclusiva na SRE/Ubá objetivando reduzir o número de processos. Esses profissionais eram responsáveis por liquidar o passivo existente de 2005 a 2009, ou seja, processos instruídos pela sistemática anterior à legislação de 2009. Eram muitos processos, porém sua análise era mais simples, pois consistiam em juntada de orçamentos e notas fiscais. Assim, a meta foi atingida em 2013.

Apesar de concretizarem o trabalho para o qual foram contratados, os técnicos da MGS continuaram a analisar os processos datados a partir de 2009. Processos esses regidos pela nova normatização estabelecida na Resolução SEE nº 1.346/2009. Formulários foram introduzidos, procedimentos exigidos e, assim, os processos se tornaram intrincados, assim como sua análise.

Em 2015, devido à constatação pela SRE e SEE de que as escolas não estavam alimentando o SIGPC²¹ corretamente, a SEE/MG determinou aos técnicos da MGS a suspensão da análise dos processos e a incumbência de incluir as notas fiscais de todas as escolas no sistema. Assim, o que já estava acumulado continuou aumentando ainda mais.

Esses técnicos permaneceram à disposição da SRE/Ubá até fevereiro de 2016, ano em que a alimentação do SIGPC voltou a ser da competência da escola, porém agora com monitoramento da SRE.

Em 2015 e 2016, o Setor de Prestação de Contas, que em outras épocas contava apenas com os três técnicos da MGS, foi provido por servidores nomeados no concurso regido pelo Edital SEE/SEPLAG nº 01/2011. Assim, atualmente o Supervisor do Setor utiliza a estratégia da divisão do trabalho e estabelecimento de meta. São 2 técnicos, 3 analistas e uma Coordenadora responsáveis pela análise e aprovação dos processos das 71 escolas da circunscrição.

Em 2017, estabeleceram conjuntamente no Setor de Prestação de Contas que, o técnico responsável por determinada escola deveria analisar todos os processos finalizados em 2016 e, para cada três processos analisados, deveria analisar pelo menos um processo de 2015. Com essa estratégia, desejava-se não

²¹ O Sistema de Gestão de Prestação de Contas *Online* (SIGPC) foi desenvolvido, pelo FNDE, para facilitar a gestão dos processos de prestação de contas dos recursos repassados, no âmbito do PNAE, aos Estados, Distrito Federal e Municípios. A partir de 2012, a utilização do sistema tornou-se obrigatória para o processamento *online* de todas as fases relacionadas ao rito de prestação de contas dos recursos repassados. Trata-se de mecanismo *online* de prestação de contas.

acumular mais processos e aos poucos eliminar o passivo existente. No entanto, atualmente, verifica-se uma demanda muito grande de solicitação pedindo a presença dos Técnicos nas escolas, o que está inviabilizando a concretização desta meta.

A partir de 2011, a SEE/MG criou e implantou nas escolas o ATB/Financeiro que veio ao encontro dos anseios dos Gestores. Desta forma, os processos que se encontram no Setor de Prestação de Contas, seja aguardando análise, em análise ou em diligência, já são da época da inserção de profissional qualificado em pelo menos metade das escolas da circunscrição. Assim, o presente trabalho buscará evidências das contribuições efetivas desse profissional nesses processos de prestação de contas.

A seguir, a última seção deste capítulo traz um retrato da atual situação dos processos que se encontram no Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá, possibilitando-nos a busca por evidências acerca do objeto e do problema de pesquisa deste trabalho.

1.6 Diligências e passivo da SRE/Ubá no período de 2011 a 2016

Buscando primeiramente encontrar evidências, no Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá, da pertinência da pergunta de partida desta pesquisa que consiste em identificar a influência do ATB/Financeiro na eficácia dos processos de prestação de contas das escolas estaduais da circunscrição da SRE/Ubá, no limite temporal de 2011 a 2016, deparamos com um passivo volumoso de processos aguardando análise no Setor. Segundo dados do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para Escolas, no período de 2011 a 2016, foram 1.448 processos aprovados pela equipe. Ainda se encontram no Setor de Prestação de Contas 1.394 processos no *status* “em análise”, 106 em diligência, 423 foram rescindidos e 19 inadimplentes. Nas escolas, 912 estão vigentes e 26 ativos.

Nossa fonte de dados é o Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para Escolas, que consiste num sistema onde os Analistas e Técnicos da SRE/Ubá inserem diariamente dados referentes aos Termos de Compromisso emitidos pela SEE/MG para as escolas alterando os seus *status*. Portanto, os dados são voláteis e retratam a situação atualizada dos Termos de Compromisso, sem possibilidade de

realizar consulta referente a data anterior²². Apenas a SEE/MG detém acesso aos armazéns que possibilitam emitir relatórios referentes aos *status* dos termos em períodos passados.

A Tabela 3 nos permite acompanhar a entrada, análise, situações e aprovações de processos de prestação de contas desde 2011, ano de criação e implementação do cargo de ATB/Financeiro nas escolas estaduais do estado, até 2016.

Tabela 3: Quantitativo de Termos de Compromisso das Escolas Estaduais da SRE/Ubá por *status*

<i>Status</i>	Quantidade							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	%
Aprovado	641	416	166	207	18		1.448	33,46%
Em análise	135	348	400	293	216	2	1.394	32,21%
Vigente		2	11	195	391	313	912	21,07%
Rescindido	92	101	36	94	89	11	423	9,77%
Em diligência	31	13	19	28	15	0	106	2,45%
Ativo						26	26	0,60%
Inadimplente				8	11		19	0,44%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados extraídos em 09/12/2016 do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para Escolas.

Processos “em análise” são aqueles devidamente instruídos pela escola e que se encontram na SRE aguardando análise da equipe do Setor de Prestação de Contas para posterior encaminhamento à SEE/MG para aprovação/homologação. Termos “vigentes” são termos em andamento cuja vigência pode inclusive ultrapassar o ano civil. Os “ativos” são aqueles que estão aguardando assinatura do Diretor Escolar.

A principal causa da rescisão de um termo vigente é a troca do presidente da Caixa Escolar, ou seja, quando o Diretor é exonerado a pedido ou a critério do governo (MINAS GERAIS, 1952). No período de 2011 a 2016 foram 423 termos rescindidos. Ressaltamos os anos de 2012 e 2014: em 2011, devido à eleição de diretores e publicação da nomeação dos eleitos em 12/12/2012 houve um excesso de termos rescindidos, assim como, em 2014, em razão de muitos diretores terem se afastado preliminarmente à aposentadoria, o número de termos rescindidos também foi elevado. De acordo com a Resolução SEE 2.245/2012:

²² O acesso ao Sistema de Emissão e Prestação de Contas de Termos de Compromisso liberado à SRE permite somente a emissão de relatório do status atual dos Termos de Compromisso, ou seja, só é possível verificar o status em que o termo se encontra na ocasião da pesquisa.

Constatadas irregularidades na prestação de contas, o processo será baixado em diligência, sendo fixado prazo máximo de 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. (MINAS GERAIS, 2012)

Podemos observar na Tabela 3 que temos 106 termos em diligência, sendo 31 ainda referentes ao ano de 2011; 13 do ano de 2012; 19 termos de 2013; 28 e 15 dos anos de 2014 e 2015, respectivamente.

As diligências são baixadas mediante ofício expedido pelo Setor de Prestação de Contas e entregue pessoalmente ao Diretor Escolar, ficando uma cópia anexada ao processo.

Atualmente, o Setor de Prestação de Contas conta com 6 Técnicos e Analistas de prestação de contas. Assim, as 71 escolas estaduais da circunscrição foram distribuídas entre eles, cabendo uma média de 11 a 12 escolas para cada um. Desta forma, ao elaborar o ofício de diligência, o Técnico ou o Analista divide-o em dois momentos: (a) solicita a correção, complementação ou justificativa, conforme o caso; e (b) aproveita para orientar o procedimento correto através da “notificação”²³. Neste sentido, a diligência ganhou uma conotação educativa, onde se espera que o esclarecimento dado seja capaz de fazer com que aquele episódio não recorra.

A não apresentação do processo de prestação de contas no prazo estipulado no Termo de Compromisso (30 dias após término da sua vigência), não atendimento às diligências ou a não aprovação do processo de prestação de contas ensejarão, dentre outras penalidades, no inadimplemento da Caixa Escolar.

Como nos diz a Tabela 3, atualmente existem 19 termos inadimplentes na SRE/Ubá. A inadimplência causa bloqueio no SIAFI/MG, ficando a Caixa Escolar impedida de receber novos recursos públicos estaduais até a completa regularização. No entanto, alguns mecanismos alternativos de atendimento aos alunos vinculados àquela escola são adotados evitando prejuízos ou interrupção do atendimento educacional. Quando a Caixa Escolar está impedida de receber recursos, a SRE é a principal responsável por executar as aquisições necessárias

²³ A “notificação” é parte do ofício de diligência expedido à Caixa Escolar onde o Técnico/Analista explica o procedimento correto para não ocorrer a (re)incidência do erro que motivou aquela diligência.

para a manutenção da escola. Independentemente se a Caixa Escolar bloqueada possuir saldo ou não e necessitar adquirir, por exemplo, merenda ou materiais para os Jogos Escolares de Minas Gerais (JEMG), a SEE/MG transfere o saldo ou emite Termo de Compromisso para a SRE executar a compra. Outro mecanismo é transferir o saldo ou emitir aditivo a Termo de Compromisso para outra Caixa Escolar (escola) executar a compra. Esse pode ser o procedimento mais viável uma vez que já faz parte da rotina da escola. E um terceiro mecanismo seria a execução financeira pela própria SEE/MG.

Explicados os significados de cada *status* que um Termo de Compromisso pode assumir, passamos a levantar dados que evidenciam a pertinência e possibilitam inferências positivas para a pergunta de partida desta pesquisa. Primeiramente, pesquisamos no SIMADE Web²⁴ o quantitativo de alunos e de turmas no período de 2011 a 2016 (ano a ano) e, de acordo com os parâmetros estabelecidos nas resoluções²⁵ de quadro de pessoal publicadas nesse período, classificamos as escolas em três grupos: (a) escolas que possuíam ATB/Financeiro em todo o período; (b) escolas que não possuíam ATB/Financeiro durante o período todo; e (c) escolas que em algum ano teve ou não o ATB/Financeiro. Posteriormente, as escolas que compõem esse último grupo foram realocadas nos dois primeiros conforme situação configurada em cada ano do período.

Em seguida, apuramos, através do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para Escolas²⁶, o quantitativo de Termos de Compromisso recebido por cada escola, no período compreendido de 2011 a 2016, e o quantitativo de termos aprovados e de diligências baixadas pelo Setor atualmente. Depois classificamos esses quantitativos em dois grupos: “Escolas com ATB/Financeiro” e “Escolas sem ATB/Financeiro”, com suas respectivas quantificações sobre total de termos recebidos, total de termos aprovados e total de termos diligenciados.

²⁴ SIMADE: É um coletor de informações desenvolvido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em parceria com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. O SIMADE é um banco de dados com todas as informações sobre o sistema educacional mineiro, que facilita a elaboração de projetos e políticas públicas para elevar a qualidade da educação em Minas Gerais, além de uma ferramenta de gestão para as escolas.

²⁵ Ver: Seção 1.3 do Capítulo 1.

²⁶ O Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para Escolas, retrata a situação atual dos Termos de Compromisso. Assim, não é possível retirar dele informações referentes a lançamentos passados, uma vez que, uma nova inserção sobrepõe os dados anteriormente incluídos.

A Tabela 4 nos traz o quantitativo de Termos de Compromisso recebidos pelas escolas no período de 2011 a 2016.

Tabela 4: Quantitativo de Termos de Compromisso recebidos pelas Escolas Estaduais da Circunscrição da SRE/Ubá no período de 2011 a 2016

Escolas	Termos Recebidos						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Com ATB/Financeiro	541	471	381	514	404	237	2.548
Sem ATB/Financeiro	294	348	286	390	333	205	1.856
Total							4.404

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados extraídos em 14/02/2017 do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para Escolas.

Considerando a crise política atual, que acaba se tornando uma crise econômica que tem produzido efeitos sobre o financiamento da educação, observamos uma queda na emissão de Termos de Compromisso para as escolas. E, além disso, constatamos que, dos 4.404 termos *recebidos* pelas escolas da circunscrição, 57,86% foram recebidos pelas escolas que possuíam ATB/Financeiro no período de 2011 a 2016, enquanto que 42,14% dos termos foram expedidos pela SEE/MG a favor das Caixas Escolares das escolas que não possuíam o profissional qualificado.

Percebemos que as escolas que possuíam o ATB/Financeiro, ou seja, aquelas com maior número de alunos, receberam maior número de Termos de Compromisso. Geralmente, por terem maior número de alunos, a prestação de contas dos TC dessas escolas se constitui em processos volumosos uma vez que sempre originam procedimento licitatório, enquanto que escolas menores, às vezes, apresentam dispensa e/ou inexigibilidade de licitação tornando os processos menos complexos. Isso respalda a afirmativa da necessidade de profissional qualificado que atenda à demanda apresentada pelas escolas, principalmente pelas escolas maiores.

Analisando os processos *aprovados* pelo Setor de Prestação de Contas, apuramos que cerca de 63,51% deles são de escolas que tiveram o ATB/Financeiro no período de 2011 a 2016, enquanto que 36,49% são daquelas que não dispuseram do profissional.

Constatamos, assim, que além do maior número de TC recebidos terem sido destinados às escolas com mais de 300 alunos, a maior parte dos processos aprovados são também dessas escolas. Apesar de outros fatores influenciarem na análise dos processos de prestação de contas, esses dados contribuem para uma

afirmação positiva quanto à influência desse profissional para a assertividade e celeridade dos processos de prestação de contas, conforme Tabela 5.

Tabela 5: Quantitativo de Processos de Prestação de Contas aprovados pelo Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá referentes a Termos de Compromisso emitidos entre 2011 e 2016

Escolas	Processos Aprovados						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Com ATB/Financeiro	427	245	116	99	6	0	893
Sem ATB/Financeiro	197	182	61	67	6	0	513
Total							1.406

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados extraídos em 14/02/2017 do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para Escolas.

Numa comparação entre as Tabelas 3 e 5 aqui apresentadas, percebemos que os dados da Tabela 5 divergem um pouco daqueles constantes da Tabela 3, pois foram apurados em datas diferentes. Como já exposto, o Sistema é alimentado diariamente pelos Técnicos e Analistas, daí a oscilação (pequena) dos dados.

E comparando as Tabelas 4 e 5, verificamos um decréscimo nas análises a partir de 2014. Conforme já explicado anteriormente, a SEE/MG determinou aos técnicos da MGS a suspensão da análise dos processos e a incumbência de incluir as notas fiscais de todas as escolas no sistema SIGPC.

Apesar da análise ser mais trabalhosa devido ao seu volume, temos mais processos aprovados de escolas com ATB/Financeiro do que de escolas menores que não contaram com profissional qualificado para auxiliar a área financeira da escola. No entanto, dos processos que estão sendo examinados atualmente pelos técnicos do Setor de Prestação de Contas – termos emitidos entre 2011 e 2016 – percebemos que as escolas que não dispunham de ATB/Financeiro receberam cerca de 59,43% das diligências baixadas pelo Setor, enquanto que as escolas que possuíram o servidor foram notificadas em cerca de 40,57%, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6: Quantitativo de Processos de Prestação de Contas das Escolas Estaduais da SRE/Ubá atualmente diligenciados

Escolas	Processos Diligenciados						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Com ATB/Financeiro	12	4	9	16	2	0	43
Sem ATB/Financeiro	19	9	10	12	13	0	63
Total							106

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados extraídos em 14/02/2017 do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para Escolas.

Explorando os dados aqui apresentados, percebemos que as diligências baixadas pelo Setor de Prestação de Contas ocorreram com maior incidência nos processos das escolas que não dispuseram de ATB/Financeiro no período de 2011 a 2016, ainda que tenham recebido menor quantidade de termos.

Cabe aqui ainda acrescentar que os termos recebidos pelas escolas com maior número de alunos – que sempre dispuseram de ATB/Financeiro – possuem maiores valores monetários, necessitando passar por processo de licitação, o que torna o processo de prestação de contas muito volumoso quanto à reunião de documentos comprobatórios. Na contramão, temos muitos processos das escolas tidas como “menores” ou “de pequeno porte” referentes a termos com valores inferiores a R\$8000,00 que recai no processo de dispensa de licitação, tornando o processo de prestação de contas muito menos complexo. Desta forma, notamos que processos menos complexos receberam maior número de diligências.

Assim, diante dos dados levantados, constatamos que a maior fatia dos Termos de Compromisso emitidos pela SEE/MG às escolas estaduais da circunscrição da SRE/Ubá, no período de 2011 a 2016, coube às escolas que tiveram um ATB/Financeiro. Apesar de mais complexos, pois requerem um aumento de ações e consequente aumento de documentos, os processos de prestação de contas dessas escolas (que tinham o ATB/Financeiro) tiveram menos diligência e foram aprovados em maior número em comparação com as escolas pequenas (que não possuíam o ATB/Financeiro).

A princípio, a hipótese de que o ATB/Financeiro influencia os processos de prestação de contas foi associada ao número de processos aprovados e de diligências baixadas. No entanto, a Tabela 6 nos mostra que o número de diligências baixadas em processos das escolas que contaram com o ATB/Financeiro foi alto, cerca de 40,57%. Assim, não é possível afirmar que isoladamente ele seja o fator determinante para a celeridade da análise e assertividade dos processos de prestação de contas das escolas estaduais. Além disso, o Setor de Prestação de Contas possui 1.394 processos aguardando análise, referentes aos anos de 2011 a 2016 (precisamente, o período em que a escola contou com esse profissional); e depois, outros fatores interferem no gerenciamento dos recursos financeiros e o trabalho dos Técnicos e Analistas na SRE. Contudo, o ATB/Financeiro faz parte dos elementos que sustentam a hipótese de que a profissionalização contribui para qualidade do serviço executado, visto que a escola possui baixa capacidade técnico-

administrativa-financeira para gerenciar e prestar contas de recursos financeiros recebidos.

Finalizando o primeiro capítulo no qual procuramos descrever o caso de gestão e reunir dados que contribuam para responder a pergunta sobre a influência do ATB/Financeiro para com a qualidade, assertividade e celeridade dos processos de prestação de contas, passemos ao capítulo 2 onde apresentamos a proposta metodológica detalhada da pesquisa, inclusive os instrumentos de pesquisa. Apresentamos o embasamento teórico feito a partir dos eixos de análise: autonomia administrativa, descentralização e gestão financeira. Os eixos de análise foram subsídios para análise dos dados coletados com 71 Diretores Escolares da rede estadual, 44 ATB/Financeiro que atuaram no período de 2011 a 2016 e que se encontram atualmente em exercício nas escolas estaduais da circunscrição e o Setor de Prestação de Contas, composto por dois Técnicos, três Analistas, uma Coordenadora e um Supervisor, no âmbito da SRE/Ubá, unidade administrativa de lotação e exercício da pesquisadora.

2 ANÁLISE DA GESTÃO FINANCEIRA E DA PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/UBÁ

No primeiro capítulo apresentamos a descrição da gestão dos recursos financeiros recebidos pelas escolas estaduais da SRE/Ubá, bem como seus processos de prestação de contas, apontando as legislações pertinentes à descentralização e gerenciamento de recursos públicos para a Educação; a estrutura organizacional e competências da SEE/MG e da SRE/Ubá; e um detalhamento da gestão financeira nas unidades escolares: transferências, execução, análise, diligências e aprovação das prestações de contas, sujeitos envolvidos e a Caixa Escolar. Além de apresentar o papel do Gestor Escolar frente à presidência da Caixa Escolar e seu desafio diante do desenvolvimento da atividade meio: a dimensão administrativa-financeira da escola, apontamos ainda, a situação atual dos Termos de Compromisso emitidos para as escolas da circunscrição no período de 2011 a 2016

Visto o primeiro capítulo, o segundo contém a revisão da literatura, destacando as contribuições oferecidas pelos autores que foram estudados e que puderam auxiliar na análise do caso enfocado. A análise, embasada teoricamente e organizada em eixos, é na verdade uma discussão teórica de argumentos que nos ajudam a compreender as causas e visam a solução do problema empírico apresentado no capítulo 1.

Além disso, a metodologia da pesquisa, coleta e análise dos dados colhidos com os Diretores das Escolas Estaduais, ATB/Financeiros e Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá também são detalhados nesse capítulo.

Assim, de acordo com todo o exposto no capítulo 1, espera-se que a análise dos dados coletados nas entrevistas e questionários tenha correspondência com o aporte teórico aqui descrito possibilitando apresentação de propostas de intervenção a ser recomendada no capítulo 3.

2.1 Autonomia, descentralização e gestão financeira na escola

A temática do financiamento da educação é importante para compreensão da organização e gestão educacional. Daí a necessidade de aprofundarmos nossos estudos quanto à implementação de políticas públicas e programas educacionais

como fontes de financiamento, que não só levam recursos financeiros, mas promovem o fortalecimento de ações colegiadas, reforçam a importância do planejamento e da gestão financeira, democrática, autônoma e transparente desses recursos que chegam à escola.

Centralização e descentralização é “um binômio analítico de um fenômeno que se manifesta na esfera pública e que permite examinar as relações estabelecidas entre o poder central e os entes federativos subnacionais” (OLIVEIRA, 2014, p. 102).

Como Arretche (1996) observa

Passou-se a supor que, por definição, formas descentralizadas de prestação de serviços públicos seriam mais democráticas e que, além disso, fortaleceriam e consolidariam a democracia. [...] Simetricamente, passou-se a associar centralização a práticas não-democráticas de decisão, à ausência de transparência das decisões, à impossibilidade de controle sobre as ações de governo e à ineficácia das políticas públicas. (ARRETCHÉ, 1996, p. 1)

Como vimos na seção 1.1, do capítulo 1, a descentralização de recursos financeiros se constituiu uma grande mudança trazida pela Constituição Federal de 1988. Antes da Constituição, a centralização financeira e administrativa era compatível com o tipo de Estado vigente durante a ditadura militar, em cujo formato institucional, estados e municípios executavam localmente as políticas centralmente formuladas, caracterizando-se como agentes de expansão do Estado.

Na década de 1980, a volta das eleições diretas para todos os níveis de governo, a definição de estados e municípios como entes federativos autônomos e a descentralização fiscal trazidos pela Constituição Federal resgataram o estado federativo no Brasil, modificando a natureza das relações intergovernamentais impactando o processo de redefinição de competências na área social (ARRETCHÉ, 1999, p. 135).

Percebemos que, a partir da década de 1990, o processo de descentralização se intensifica no Brasil e passa a ter destaque no debate sobre a reforma do Estado. Essas reformas resultaram em novo traçado de gestão das políticas públicas definindo sua formulação no nível central e descentralizando a implementação e execução em nível local, transferindo-lhe um conjunto significativo de atribuições de gestão.

Como Arretche (1999) lembra, o Brasil

é um país caracterizado por expressivas desigualdades estruturais de natureza econômica, social, política e de capacidade administrativa e fiscal de seus governos, constituindo esses atributos estruturais um peso determinante para a descentralização. [...] as estratégias de indução eficientemente desenhadas para delegar a outro nível de governo a responsabilidade pela gestão destas políticas, pode compensar obstáculos à descentralização derivados daqueles fatores de natureza estrutural ou institucional. (ARRETCHÉ, 1999, p. 112).

O governo federal passou então a delegar a estados e municípios grande parte das funções de gestão de políticas públicas educacionais, instituindo programas favoráveis à adesão devido ao seu desenho operacional que oferece uma estrutura de incentivos.

Apoiados na afirmação de Arretche (1999), atentamos que

Em um Estado federativo, caracterizado pela efetiva autonomia política dos níveis subnacionais de governo, a assunção de atribuições em qualquer área de políticas públicas — na ausência de imposições constitucionais — está diretamente associada à estrutura de incentivos oferecida pelo nível de governo interessado na transferência de atribuições. (ARRETCHÉ, 1999, p. 119).

Efetivamente um programa de descentralização atinge um grau de sucesso desejável se suas regras de implantação e operacionalização despertar interesse do nível de governo ao que se dirige.

De acordo com Arrteche (1999), estados e municípios

assumem funções de gestão de políticas públicas ou por própria iniciativa, ou por adesão a algum programa proposto por outro nível mais abrangente de governo, ou ainda por expressa imposição constitucional. Assim, a transferência de atribuições entre níveis de governo supõe a adesão do nível de governo que passará a desempenhar as funções que se pretende que sejam transferidas. A recuperação das bases federativas do Estado brasileiro tem impacto sobre o processo de descentralização das políticas sociais no país pelo fato de que, resguardados pelo princípio da soberania, estados e/ou municípios assumem a gestão de políticas públicas sob a prerrogativa da adesão, precisando, portanto, ser incentivados para tal. (ARRETCHÉ, 1999, p. 114)

Logo, a extensão do processo de descentralização depende diretamente do desenho da política e suas estratégias de indução à adesão local em assumir atribuições de gestão em uma dada política social. Elementos estruturais como riqueza econômica, capacidade administrativa e financeira entram na avaliação de um governo local quando da tomada de decisão pela adesão a um programa social. Desta forma, governos locais aderem à descentralização com base nesse cálculo em que são avaliados os custos e benefícios prováveis desta decisão. Assim, Arretche (1999) afirma que sob o Brasil,

um Estado federativo com marcadas diferenças regionais e dotado de uma esmagadora maioria de municípios fracos, a capacidade fiscal e administrativa das administrações locais influi no processo de reforma. Isto porque as próprias capacidades para assumir a responsabilidade pública pela gestão de um dado programa social entram como um dos elementos do cálculo que realizam as administrações locais com vistas à tomada de decisão. (ARRETCHÉ, 1999, p. 135).

Para Arretche (1996, p.12) “as tendências de reforma do Estado brasileiro apontam para um novo papel a ser desempenhado pelo governo federal: de forte regulação das políticas nacionais, de correção das desigualdades regionais e de compensação das insuficiências locais”.

Constatamos que, com a Constituição Federal de 1988, a Reforma Administrativa do Estado na década de 1990 e a aprovação da LDBEN/1996, o processo de descentralização financeira se intensificou. Sob o argumento de exercer a função redistributiva e supletiva (BRASIL, 1988) configurando-se como apoio aos entes federativos, a União criou o PDDE como estratégia para levar recursos financeiros diretamente às escolas públicas estaduais e municipais.

É inegável que transferências automáticas de recursos realizadas segundo critérios transparentes fundados nas prioridades dos sistemas de ensino representam maior democratização na assistência financeira dos entes subnacionais. “Permitem, de alguma forma, entender a lógica de distribuição de recursos entre os entes federados, facilitando o acompanhamento e o monitoramento dessa distribuição” (CRUZ, 2009, p. 262).

Apesar desse apoio financeiro dado às escolas pela União, programas como PDE Escola e outros que integram o PDDE, “traz à tona sua problematização ante o federalismo como princípio constitutivo da república brasileira” pois “desconsidera a

organização política e administrativa do território nacional” (OLIVEIRA, TEIXEIRA, 2015, p. 308) pois o Estado delega responsabilidade pela execução de políticas a uma genérica sociedade civil de direito privado, a Caixa Escolar. Cabe aqui ressaltar, porém sem aprofundar a questão, que, para Adrião e Peroni (2005), a configuração do Terceiro Setor na gestão da escola pública por meio do PDDE revela tendência à privatização do sistema de ensino pela incorporação da lógica privada à gestão pública do ensino.

Visto que recursos repassados à Caixa Escolar favorecem a manutenção, custeio e reparo das escolas, em decorrência da descentralização da gestão e construção de sua autonomia, a gestão financeira da escola ganha destaque. O Diretor assume a responsabilidade pela gestão dos recursos financeiros repassados à Caixa Escolar, cujo valor varia de acordo com número de alunos, fonte (governo federal ou sistema de ensino ou rede à qual pertence) e programa.

Como Adrião e Peroni (2007, p. 253-264) afirmam, o PDDE, concebido tendo em vista a desburocratização e descentralização do repasse e da gestão financeira de recursos federais, materializa mudanças ocorridas no papel do Estado. O programa permite “uma maior autonomia e transparência em relação aos recursos descentralizados, assim como certa mudança no padrão de gestão no interior das escolas” (CRUZ, GONÇALVES, LUZ, 2006).

A ideia da descentralização administrativa, inclusive dos recursos financeiros, é possibilitar maior autonomia à escola permitindo-lhe maior capacidade de adaptação às necessidades locais. Para Lück (2009, p. 106), “há uma mudança de significado dos recursos, que passam a valer não por sua existência na escola, mas pelo uso que se faz deles no processo educacional”, uma vez que existe uma demanda contínua de atenção com os objetivos do projeto político-pedagógico da escola e com o uso educacional de espaços, bens materiais e recursos financeiros, voltados para a sua realização.

Atualmente, a sociedade e comunidade escolar geram expectativas quanto à qualidade do ensino, alocação e eficiência no uso dos recursos e resultados. Isso exige competência e autonomia na administração da unidade escolar. A prestação de contas serve de monitoramento burocrático da utilização dos recursos financeiros, e por isso, não sinaliza nem estimula a qualidade, eficiência administrativa e eficácia institucional.

A autonomia da escola na alocação e distribuição de recursos reforça o sentido de gestão no desempenho do cargo de Diretor, devendo favorecer o aumento da participação local nas decisões da escola e intensificando a eficácia e efetividade da escola, o que justifica todos os recursos financeiros nela investidos (SCHNECKENENBERG, 2009, p. 132).

Num processo de descentralização, a escola é um espaço central de gestão, com possibilidades de poder decidir sobre alocação de recursos, em função de critérios definidos centralmente e com uma implementação acompanhada por um sistema de prestação de contas à autoridade central. (SCHNECKENENBERG, 2009, p. 132).

Pressupõe-se que uma política descentralizadora considera a descentralização como uma desconcentração de obrigações sociais do Estado. A descentralização configurada como uma desconcentração não representa uma real partilha ou redistribuição de poder, e sim, uma descentralização centralizadora. Cabe ressaltar que a descentralização tem como objetivo dotar a organização de melhores condições para oferta de seus serviços e a desconcentração implica na delegação de maiores responsabilidades a órgãos administrativos regionais ou locais. Esta sistemática confere maior agilidade para implantação de mudanças e facilidade para ser revertida em face de interesses de re-centralização.

A descentralização pode “estimular e promover um salto na democratização da gestão, na melhoria da qualidade do ensino e no fortalecimento da autonomia da escola, como pode gerar uma desobrigação por parte do poder central” (BRASIL, 2006, p. 87). Nas políticas educacionais, busca-se a descentralização não só no campo das obrigações, mas também que possibilite a participação dos indivíduos nas discussões e decisões referentes ao seu planejamento.

A Reforma Administrativa do Estado (1995) objetivou a desoneração do poder público central de suas atribuições administrativas, permanecendo a centralização do poder normativo e financeiro (OLIVEIRA, 2014, p. 103). Segundo Arretche (1996, p. 2) “a descentralização implicaria um esvaziamento das funções do nível central de governo.” No entanto, a autora (1996, p. 17) afirma que a descentralização no Brasil não implica redução do escopo de atuação das instâncias centrais de governo, mas sim “supõe uma expansão seletiva das funções do governo central, mais especificamente o fortalecimento de suas capacidades administrativas e institucionais na condução e regulação de políticas setoriais implementadas pelos

governos subnacionais e do próprio processo de descentralização.” Cabe destacar que percebemos nitidamente esse movimento de descentralização centralizada na criação das Caixas Escolares no interior das escolas. O governo seleciona algumas funções administrativas, delega-as às Caixas Escolares, permanecendo centralmente seu poder normativo.

Para Arretche (1996, p. 17), a descentralização não necessariamente viabiliza formas de controle sobre a ação dos governos, confiando no fator proximidade como elemento da redução do clientelismo. “A redução do clientelismo supõe a construção de instituições que garantam a capacidade de *enforcement* do governo e a capacidade de controle dos cidadãos sobre as ações deste último”. Essas instituições poderiam ser conselhos fiscalizadores, entidades supervisoras, auditorias, controladorias e coordenadorias, com independência necessária do governo, cujo objetivo seria analisar, verificar e garantir o funcionamento regular e cumprimento das normas financeiras, fiscais e contábeis, além de permitir um controle dos cidadãos e fomentar a confiança deles sobre as ações do governo.

Seguindo regras estabelecidas pelo governo central, no caso do PDDE, a participação de representantes da comunidade escolar na gestão dos recursos financeiros é percebida na ampliação “da autonomia da escola e no empoderamento local”, ainda que uma autonomia relativa, pois a escola “não participa do processo decisório de uma política de descentralização de gestão financeira” (MOREIRA, 2012, p. 10), dito de outra forma, as definições são previamente configuradas por uma instância central e os recursos distribuídos de acordo com ações das diversas modalidades do PDDE. Para Oliveira (2014, p. 104) “na descentralização, as decisões se afastam do centro, atingindo graus variados de autonomia”.

No tocante à autonomia da escola, sabemos da sua necessidade de ser construída, de emergir dentro do funcionamento da escola, nas suas estratégias e na ação concreta de sua comunidade. A escola deve ser um espaço de possibilidades e de indagações, e não uma receptora de respostas fechadas a problemas que muitas vezes não são reais a ela. A autonomia construída implica numa política adequada às exigências pedagógicas, contextuais e profissionais da organização e da administração da escola.

Concordando com Oliveira (2014, p. 86), a consolidação da autonomia é construída em um processo de gestão democrática e a participação é o princípio a partir do qual as escolas se autogovernam. A autonomia como conceito relacional

(BARROSO, 1996, p. 17) está ligada à ideia de autogoverno, sendo autônoma a escola para tomada consciente e responsável das decisões, na medida em que se subordina às regras e às legislações dos sistemas de ensino.

Defender a autonomia da escola é defender que projetos sejam idealizados, discutidos e construídos coletivamente. É defender que a comunidade tenha um grau de independência e liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar seu projeto político-pedagógico. Daí a necessidade da autonomia ser “uma construção que se dá nas lutas diárias que travamos com os nossos pares nos espaços em que atuamos” (BRASIL, 2006, p. 5). Assim, em seu cotidiano, a escola desenvolve formas autônomas de tomada de decisão, em diferentes contextos, com as quais sua autonomia é construída.

Para Schnekenenberg (2009, p. 133) “não existe a possibilidade de uma autonomia decretada, [...] o que se pode decretar são as normas e regras formais que regulam o compartilhamento de poder e a distribuição de competências entre os diversos níveis de gestão, incluindo a instituição escolar. Contudo, as regras podem favorecer ou dificultar a construção da autonomia escolar...” A autora (2009, p. 135) denomina, ainda, a autonomia parcial das instituições escolares, aquela “concebida como um equilíbrio entre regulamentos centralizadores e iniciativas locais”.

A LDB 9394/96, estabelece em seu artigo 15 que os sistemas de ensino assegurem às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. “Tal autonomia era reivindicação das escolas no contexto centralizador que antecedeu à CRFB de 1988. [...] Após a aprovação da LDBEN de 1996 houve a necessidade de adequação das escolas à descentralização das funções administrativas, aos procedimentos decorrentes do repasse dos recursos financeiros da União” (OLIVEIRA, 2014, p. 85).

Pelos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), a autonomia refere-se à capacidade de saber fazer escolhas e de posicionar-se, elaborar projetos coletivos, governar-se (Introdução, 1997, p. 62). Porém sua organização tem por base um conjunto de normas e procedimentos estabelecidos pela administração pública da educação a qual está subordinada.

A ação articulada entre o Diretor Escolar, Colegiado e Caixa Escolar visa a efetivação de uma cultura de participação e democratização da gestão escolar e fortalecimento da autonomia e identidade da escola, permitindo à comunidade

escolar contribuir com os espaços de decisão e responsabilização da unidade escolar. Especificamente em relação aos recursos financeiros recebidos pela escola, é fundamental repensar e implementar os processos coletivos de organização, decisão e deliberação, os objetivos e as prioridades da instituição, ainda que seguindo regras centralmente determinadas pela Secretaria de Educação.

A gestão democrática é processual. Assim, a lógica tradicional de gestão escolar, onde o diretor centraliza em si a tomada de decisões e pouco partilha com a comunidade escolar, vem sendo gradativamente interferida e repensada diante da democratização das relações escolares, das formas de escolha de diretores, da organização da escola, do avanço teórico-prático da educação e de sua gestão e, principalmente, da complexidade das tarefas de gestão.

A institucionalização do Colegiado e da Caixa Escolar sob o argumento da participação de representantes dos segmentos da comunidade escolar, da melhor aplicação dos recursos financeiros recebidos pela escola, como também uma gestão transparente e democrática, trouxe para o interior das escolas uma gama de tarefas que faz do Gestor Escolar um gerente de programas centralmente desenhados. A utilização das verbas públicas originárias desses programas segue um conjunto de procedimentos e uma prestação de contas ao órgão concedente. A prestação de contas é o processo através do qual o Presidente da Caixa Escolar justifica formalmente, no fim do período de concessão, o bom e regular emprego dos recursos públicos em conformidade das leis, regulamentos e demais normas administrativas, orçamentárias e financeiras. Assim, Diretores Escolares veem num profissional qualificado com conhecimentos da área financeira, fiscal e contábil a ajuda necessária para o grande desafio de gerir e a consequente prestação de contas dos recursos financeiros recebidos.

Os recursos financeiros no estado de Minas Gerais chegam às escolas através de Termos de Compromisso. Esse termo se refere a instrumento de repasse onde estão discriminados o objeto (a que ele se destina), o valor, a natureza da despesa (corrente ou capital), prazo de vigência e obrigação da prestação de contas.

Os Termos de Compromisso só podem ser movimentados a partir do momento em que o presidente da Caixa Escolar apresentar o Plano de Aplicação dos Recursos ao Colegiado da escola e ele ser aprovado por, no mínimo, 2/3 de seus membros. Cabe ao Colegiado discutir detalhadamente o plano apresentado,

priorizando as necessidades da escola. Caso decida aprovar o plano parcialmente, poderá fazê-lo, apresentando novas propostas, devidamente fundamentadas, que serão discutidas, analisadas e aprovadas por seus membros. Mas ao mesmo tempo em que é dada essa abertura para a equipe Gestora, deve-se sempre observar a classificação orçamentária e o objeto do Termo de Compromisso que é imutável. Portanto, em hipótese alguma é aceita despesa fora do objeto do Termo de Compromisso e em discordância com sua natureza.

Para sintetizar:

[...] autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. (LÜCK, 2000, p. 21).

Uma escola autônoma sabe articular suas múltiplas inter-relações e equilibra as forças: governo e comunidade escolar e local. Em meio ao decreto de normas e regras que regulam a transferência, utilização e prestação de contas dos recursos financeiros recebidos, deseja-se que a escola saiba se articular e favorecer a construção de sua autonomia.

A autonomia individual dos profissionais deve ser colocada à serviço da escola. Para isso na escola deve-se promover uma cultura de colaboração e participação entre todos os profissionais nela inseridos, desenvolver formas diversificadas de liderança e aumentar o conhecimento organizacional por parte desses profissionais, isto é, conhecer seu próprio campo de autonomia, sua estrutura, funcionamento e regras (BARROSO, 1996). Nessa direção, as escolas que não dispunham do ATB/Financeiro, por concessão da SEE, buscaram entre seus servidores aqueles com formação específica para juntos organizarem e instruírem seus processos de prestação de contas, na convicção de que a qualificação produz efeitos positivos nesse e em qualquer processo.

A gestão financeira da escola deve obedecer aos estabelecimentos da legislação nacional ou estadual, normatizações do sistema ou rede de ensino a que pertença e respeitar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade,

igualdade, publicidade e probidade. Isto é, deve ser feita segundo as normas legais, ser destinada a finalidade de interesse público, obedecer a critérios éticos, zelar pelo bom uso dos recursos públicos e ser divulgada. Lück (2000) enfatiza que com essa descentralização centralizada, “pretende-se, tão-somente, estabelecer maior controle sobre a escola, ao mesmo tempo sobrecarregando-a com mais trabalho e maior responsabilidade” (LÜCK, 2000, p. 18).

A escola como espaço de implantação de políticas educacionais, ganha maior centralidade na execução e na gestão dos recursos disponibilizados, ficando o Estado com a coordenação e avaliação de tais políticas. A escola passou a receber recursos financeiros para custear sua manutenção e a participação dos profissionais na construção de projetos educacionais foi ampliada (OLIVEIRA, 2014, p. 86). Assim, elementos como participação, coletividade e autonomia são práticas que pressupõem uma gestão democrática.

O estabelecimento da autonomia dá-se principalmente através da descentralização ou da forma de gestão democrática. Nesse sentido, delegação e descentralização se tornam instrumentos da autonomia. A partir daí constrói-se poder e autoridade para que o sujeito tome decisões e tenha condições de implementá-las. Pode-se afirmar que autonomia, enquanto princípio de gestão, oferece ao sujeito oportunidade de participar do processo de tomada de decisão. Trata-se da condição do sujeito de escolher o modo de agir ou resolver determinado problema junto aos seus pares. (SCHNECKENBERG, 2009, p. 132)

Como Arretche (1996, p. 3) afirma “a descentralização é uma condição para a realização do ideal democrático”. Na perspectiva da gestão democrática e participativa, a direção da escola conta com duas instituições de muita relevância: – o Colegiado Escolar que é co-Gestor, órgão representativo da comunidade escolar, exercendo funções de caráter consultivo e deliberativo compreendendo as áreas pedagógica, administrativa e financeira e; – a Caixa Escolar, responsável por receber e executar a aplicação dos recursos financeiros. Essas organizações evidenciam certa autonomia da escola, pois promovem a colaboração e participação de todos os que asseguram o seu funcionamento; desenvolvem formas diversificadas de liderança; aumentam o conhecimento organizacional por parte dos membros da comunidade escolar permitindo-lhes conhecer o seu próprio campo de autonomia individual; e permitem a partilha de decisões no seu interior, tornando-se um espaço de oportunidades e reflexões.

Schneckenenberg (2009) afirma que

não há autonomia da escola sem o reconhecimento da autonomia dos indivíduos que a constituem. Portanto, a autonomia da escola é o resultado da ação concreta dos sujeitos que a compõem, no uso das suas margens de autonomia relativa. Em outras palavras, não existe autonomia da escola isolada da ação autônoma e organizada dos seus membros. (SCHNECKENENBERG, 2009, p. 133)

E Wittmann (2000) completa

[...] a construção de um processo educativo de qualidade para todos implica a construção co-responsável e compartilhada do projeto político-pedagógico, no âmbito da escola. Isto implica a autonomia da escola e sua gestão democrática. [...] Portanto, autonomia da escola e gestão democrática são duas dimensões indissociáveis e inalienáveis na construção de uma prática educativa de qualidade. [...] A prática educativa emancipatória, universal e de qualidade exige uma escola autônoma, democraticamente gerida. (WITTMANN, 2000, p. 88-94)

Para Lück (2008), a gestão colegiada se realiza formalmente na escola a partir de órgãos colegiados que se constituem em espaços efetivos de participação da comunidade escolar na gestão da escola. Assim, vimos no Colegiado Escolar um mecanismo de gestão democrática, que implica autonomia da escola e implementação de processos colegiados.

Mais que um órgão consultivo e representativo, o Colegiado Escolar deve ter caráter deliberativo, que discuta, defina e delibere sobre questões do cotidiano escolar e implemente o que for definido democraticamente. Também deve planejar, acompanhar e fiscalizar a execução dos projetos e dos recursos financeiros recebidos, tornando-se, assim, órgão fundamental de controle social das verbas públicas destinadas à educação (BRASIL, 2006). O Colegiado Escolar propõe a utilização dos recursos orçamentários e financeiros da Caixa Escolar, observadas as normas vigentes, acompanha sua execução e referenda ou não a prestação de contas aprovada pelo Conselho Fiscal, órgão administrativo e deliberativo da Caixa Escolar (MINAS GERAIS, 2016).

Cabe aqui destacar que o ATB/Financeiro foi pensado, criado e instalado nas escolas na direção de apensar conhecimento, assertividade e agilidade a todo esse processo que envolve desde a participação do Colegiado na deliberação da

utilização até a atuação da Caixa Escolar, no gerenciamento e prestação de contas dos recursos financeiros da escola.

No entanto, pouco se vê em relação às contribuições para a instalação de efetivas práticas de controle sobre os gastos. A preocupação com a prestação de contas é motivada mais pelo temor das diligências do que pelo estímulo ao controle do Estado pela sociedade civil. (Adrião, Peroni, 2007, p. 262)

Os Colegiados Escolares são fundamentais para a autonomia da gestão financeira da escola, fazendo parte da discussão sobre os recursos a ela destinados. Tocamos aqui numa dimensão da autonomia: a financeira, que se refere à existência e à utilização de recursos financeiros suficientes para a escola elaborar e executar seus projetos. No entanto, quanto à quantidade de recursos necessários para sua manutenção, custeio e executar seu planejamento, as escolas não são autônomas, pois dependem dos órgãos públicos a que se vinculam (OLIVEIRA, 2014, p. 92).

Órgãos, como Colegiado e Caixa Escolar, devem observar as normas vigentes estabelecidas pela administração pública. Em alguns poucos casos podem decidir sobre a alocação de recursos, mas em função de critérios definidos centralmente, sua execução é controlada por um sistema de prestação de contas ao órgão central. Lück (2000, p. 18) ratifica que à escola são descentralizados recursos e espaço para tomada de decisão, mas como não está preparada para fazê-lo adequadamente, o Estado “centralizam-se ações no sentido de criar mecanismos de influência sobre a escola para fazê-lo e prestar contas do processo”.

Barroso (1997, p. 11) afirma que “o Estado devolve (para as escolas) as táticas, mas conserva as estratégias, ao mesmo tempo que substitui um controle direto, centrado no respeito das normas e dos regulamentos, por um controle remoto, baseado nos resultados.”

Como vimos, os órgãos colegiados são espaços que permitem a prática da autonomia da escola. A Caixa Escolar, especificamente, é a unidade executora dos recursos transferidos diretamente pelo MEC e pelo estado de Minas Gerais. Presidida pelo Diretor da escola, cujo provimento do cargo se dá através das eleições, que visam a participação da comunidade escolar e se constitui um mecanismo de descentralização e construção da autonomia, a Caixa Escolar busca a promoção da autonomia da escola e participação da comunidade, em todas as suas dimensões: pedagógica, administrativa e financeira.

De forma interdependente e concomitante, desenvolver a autonomia nas dimensões administrativa, financeira e pedagógica da escola, pressupõe-se obediência às normas, com a finalidade de estabelecer uma unidade coordenada pelo sistema educacional.

Ressaltando, o Diretor Escolar é um articulador e organizador do espaço escolar e os desafios educacionais atuais têm-lhe exigido novas habilidades, competências e atitudes para a adoção da gestão democrática e autônoma.

A descentralização não foi acompanhada de recursos financeiros e apoio técnico, administrativo e pedagógico que permitissem criar escolas autônomas. Daí a importância do Gestor saber trabalhar em equipe e principalmente, saber dividir tarefas. Privilegiar a participação de todos os profissionais da escola permite-lhe um envolvimento maior na busca da melhoria do espaço escolar e da tomada de decisões. Assim, ao descentralizar a ação escolar no âmbito administrativo-financeiro, além de permitir à comunidade escolar um sentimento de pertencimento àquela escola, sobra-lhe mais tempo para se dedicar às questões pedagógicas.

Como podemos observar, os Gestores Escolares devem verificar as necessidades escolares e assegurar a gestão democrática e participativa, além do processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, precisam ainda dominar o conhecimento de mecanismos de planejamento e as definições e conceituações técnicas e administração de recursos financeiros transferidos uma vez que passaram a ter mais responsabilidades de controle burocrático e obediência às normas. A Educação “demanda nova estrutura organizacional na gestão da escola e gestores com novas aptidões cognitivo-atitudinais” (WITTMANN, 2000, P. 94).

De forma complementar, no período de 2011 a 2016, o ATB/Financeiro veio auxiliar o Diretor na área financeira, trazendo consigo as competências prescritivas necessárias para o exercício da função. Diante disso, pretendemos neste trabalho, apoiados nesses pressupostos teóricos e na pesquisa de campo, verificar se o ATB/Financeiro trouxe benefícios na prática.

Nesta primeira seção, buscamos ampliar o conhecimento acerca da gestão das escolas, utilizando como eixos teóricos a autonomia administrativa, a descentralização e a gestão financeira, elencando aspectos a serem investigados para solucionar o problema de pesquisa apresentado nesta dissertação.

2.2 Percurso metodológico

Esta seção é dedicada à metodologia de pesquisa, ou seja, aqui será pormenorizada a condução dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Trata-se de um relato minucioso dos procedimentos empregados tanto no uso quanto na análise do material coletado em trabalho de campo.

Um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 19). Ele se baseia em várias fontes de evidências e se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Definir o problema de pesquisa é possivelmente o passo mais importante a ser considerado na definição de um estudo de caso. Para Quivy e Campenhoudt (2005)

A dificuldade de começar de forma válida um trabalho tem, frequentemente, origem numa preocupação de fazê-lo demasiado bem e de formular desde logo um projeto de investigação de forma totalmente satisfatória. É um erro. Uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica. (QUIVY, CAMPENHOUDT, 2005, p.32)

A busca pela identificação da influência da atuação do Assistente Técnico da Educação Básica – ATB/Auxiliar da Área Financeira nos processos de prestação de contas das escolas estaduais da SRE/Ubá, nos leva a construir o objeto desta pesquisa: os efeitos positivos da presença do ATB/Financeiro nos processos de prestação de contas das escolas.

Quando os procedimentos adotados não têm como objetivo enumerar ou medir os eventos estudados, nem utilizar-se de instrumentos estatísticos na análise dos dados, a pesquisa enquadra-se na abordagem identificada como qualitativa (GODOY, 1995), que vem ganhando cada vez mais espaço nos estudos das áreas das ciências sociais.

Embora nas duas abordagens - quantitativa e qualitativa – a pesquisa se caracterize como um esforço cuidadoso para a

descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente, o caminho seguido nesta busca pode possuir contornos diferentes. (GODOY, 1995, p. 58)

A pesquisa qualitativa difere da quantitativa não só pelo recurso utilizado, mas pelo referencial teórico/metodológico escolhido para a construção do objeto de pesquisa e para análise de todo material coletado em campo.

Para Godoy (1995)

Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. 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. [...] Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada. (GODOY, 1995, p. 58-63)

Isto posto, confirmamos que esta pesquisa se enquadra tanto na abordagem qualitativa quanto quantitativa.

Definida a pergunta de partida, a presente pesquisa se apoiou no exame do funcionamento do processo de prestação de contas dos recursos financeiros recebidos pelas escolas estaduais circunscritas na SRE/Ubá, bem como no levantamento de dados pelos quais pudéssemos perceber a interferência do ABT/Financeiro nesses processos.

Produzir conhecimento acerca de uma realidade requer o estabelecimento de recortes temporal e espacial. Desta forma, o limite temporal que definiu o campo de investigação é de 2011 a 2016, período em que a SEE/MG instituiu e disponibilizou, sob critérios bem definidos em resoluções, o profissional ATB/Financeiro. O Setor de Prestação de Contas e as escolas estaduais são a delimitação do *lôcus* da observação desta pesquisa.

Nossa exploração foi iniciada através do levantamento e leitura das principais leis vigentes pertinentes ao caso, buscando assegurar a qualidade da problematização. A análise abarcou inicialmente documentos legais como a Constituição Federal de 1988, a Lei Federal nº 8666/93 e a Resolução Estadual SEE/MG nº 2.245/2012. No decorrer da leitura, a busca por outras leis, resoluções e normatizações fizeram-se necessárias conforme bibliografia relacionada.

Em seguida, solicitamos, através de e-mail, à Superintendência de Normas e Informações de Pessoal (SNP) levantamento junto à base de dados da SEE/MG do quantitativo e dos dados dos ATB/Financeiro designados na regional no período de 2011 a 2016, além de pesquisar no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP), sistema usado principalmente pelos taxadores na Diretoria de Pessoal da SRE/Ubá.

Através de observação direta e questionando os Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá, buscamos nos processos de Prestação de Contas, no limite temporal estabelecido, evidências que pudessem sustentar alguma afirmativa referente à atuação do ATB/Financeiro. Porém surgiram algumas intercorrências nesse processo de pesquisa. Além de não ter um controle periódico, seja em planilhas ou relatórios, das ações dos técnicos e da quantidade de processos aprovados, em análise ou em diligência, o Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá se encontra com um passivo volumoso de processos de prestação aguardando análise.

Dada a dificuldade de manusear o grande volume de processos e impossibilidade de ter acesso às informações passadas, devido à falta de arquivo no Setor de Prestação de Contas, contornamos a situação recorrendo ao Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para Escolas, e constatamos, em 09/12/2016, que no período de 2011 a 2016, o Setor aprovou 1.448 processos. Naquela ocasião, encontravam-se ainda, no Setor de Prestação de Contas, 1.394 processos em análise, 106 em diligência e 19 inadimplentes.

A partir dos dados coletados, elaboramos planilhas referentes aos ATB/Financeiro e aos Termos de Compromisso, a fim de possibilitar algumas relações entre a atuação do ATB/Financeiro e assertividade dos processos de prestação de contas. Quanto aos ATB/Financeiros, levantamos quais escolas contaram com o profissional no período de 2011 a 2016. Os dados foram base para a elaboração da Tabela 2, do item 1.4, do capítulo 1, deste trabalho. Quanto aos Termos de Compromisso, pesquisamos no Sistema de Emissão e Prestação de Contas de Termos de Compromisso, quantitativos e *status* dos termos que se encontram no Setor de Prestação de Contas. Esses dados foram apresentados no item 1.6, do capítulo 1. A qualidade desses dados iniciais mostrara-se pertinente à pergunta de partida e permitira compreender melhor o problema de pesquisa.

Ainda nesta fase introdutória, este trabalho se pautou também na análise documental que seguiu duas perspectivas: desenvolvimento de estudo e

investigação baseada nos documentos do Setor de Prestação de Contas e uma análise do material possibilitando inferência e estabelecimento de relações dos dados contidos nos documentos com as hipóteses do trabalho. Dentre os documentos analisados estão: os processos de prestação de contas das escolas estaduais que se encontram no Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá; os ofícios de diligência e demais documentos expedidos pelo Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá e recebidos da SEE/MG; e sistemas informatizados como o Sistema de Emissão e Prestação de Contas de Termos de Compromisso e o Sistema de Administração de Pessoal – SISAP.

E através de uma observação participante, foi possível acompanhar visitas *in loco* com a Equipe do Setor de Prestação de Contas em duas escolas, no ano de 2015, buscando outra fonte para elucidar a realidade prática da Caixa Escolar, além da análise de documentos. Uma visita aconteceu quando do encerramento das atividades do PECON²⁷ e outra numa escola do Setor do Serviço de Inspeção Escolar da autora.

A observação direta no Setor de Prestação de Contas coexistiu com os procedimentos exploratórios através de visitas às escolas, ainda que com outras finalidades, onde registramos os acontecimentos observados e as informações recolhidas.

Tencionou-se a partir deste momento adotar procedimentos de pesquisa de campo, que subsidiarão a coleta de dados para elaboração deste segundo capítulo. Optamos por realizar entrevistas e aplicar questionários (apêndices 1 e 2), pois ajudarão o contato com a realidade investigada, além de serem úteis para responder ao problema de pesquisa e fundamentar propostas de ações.

Assim, levantamos dados (MaSP²⁸ e e-mail institucional) de todos os profissionais que exercem o cargo em comissão de Diretor de Escola. Levantamos também dados de todos os profissionais que exerceram a função de ATB/Financeiro, no período de 2011 e 2016, em cada escola da circunscrição. De posse desses dados, verificamos a situação funcional desses profissionais e

²⁷ O Posto de Educação Continuada (PECON) atende a Jovens e Adultos que não cursaram ou não concluíram as etapas da Educação Básica correspondente aos anos finais do Ensino Fundamental e vinculam-se aos CESEC pertencentes à mesma rede de ensino. A partir de 1º de janeiro de 2017, a SEE/MG procedeu a paralisação dos treze PECON em atividade em Minas Gerais, passando a incluir os Jovens e Adultos nas escolas de Ensino Regular que ofertam modalidades diferenciadas. (MINAS GERAIS, 2016)

²⁸ Matrícula do Servidor Público. Através do MaSP foi possível identificar os servidores que estão exercendo o cargo em comissão de Diretor de Escola.

detectamos que 44 estão atualmente designados nas escolas estaduais da circunscrição.

Desta forma, elaboramos dois questionários no formulário do Google Drive que encaminhamos para o e-mail institucional das escolas, dirigidos ao público a que o estudo está diretamente ligado: ao Diretor Escolar e ao ATB/Financeiro atualmente em exercício nas escolas estaduais da SRE/Ubá. Buscou-se atingir todos os servidores do universo a ser pesquisado, nos 22 municípios da circunscrição, além da facilitação da tabulação dos resultados e da possibilidade de apresentação uniforme das respostas.

O questionário, sendo um conjunto de questões padronizadas, é um instrumento utilizado para levantar dados necessários para a elucidação do objeto de pesquisa. O levantamento de dados ou *survey* “assegura melhor representatividade e permite generalização para uma população mais ampla” (GÜNTHER, 2003).

Os questionários foram estruturados em três blocos. O primeiro bloco com dados referentes à formação e experiência profissional; o segundo com questões relacionadas à gestão financeira da escola, especificamente em relação à prestação de contas, e o terceiro tratará da função do ATB/Auxiliar da Área Financeira.

Buscamos construir os questionários a partir da reflexão sobre o objetivo da pesquisa, além de levar em conta o contexto profissional dos respondente se utilizar uma linguagem adequada.

Utilizamos perguntas abertas e de escolha obrigatória, inclusive de escala de Likert. “Questões com formato de respostas múltiplas graduadas em escalas do tipo Likert, têm a pretensão de coletar informações de natureza qualitativa” (FACCENDA *et al*, 2011, p. 248). Nessas questões, alocamos as respostas atribuindo 4 pontos para cada “Concordo totalmente”, 3 pontos para “Concordo mais do que discordo”, 2 pontos para “Discordo mais do que concordo” e 1 ponto para “Discordo totalmente”. Trata-se de codificação de item politômico de escala Likert, atribuindo valores numéricos às opções, levando em conta a direção das questões e do *continuum* que se pretende construir para a dimensão. Em seguida, calculamos o *score* dos respondentes pela soma.

Paralelamente, entrevistamos 3 Técnicos e 3 Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE a fim de coletar informações relevantes para o estudo, uma vez que exercem a função de analistas de todo o trâmite processual.

Como Duarte (2004) pondera

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados. (DUARTE, 2004, p. 215)

A entrevista foi estruturada em quatro blocos. O primeiro bloco buscou dados referentes à formação e experiência profissional; o segundo abordou questões relacionadas à gestão financeira da escola, especificamente em relação à prestação de contas na escola e no bloco seguinte, na SRE. O último tratou da função do ATB/Auxiliar da Área Financeira.

Tanto os questionários quanto a entrevista foram pensados e estruturados como métodos de recolha de informações de modo a fazer aparecer o máximo de elementos de informação e de reflexão. Esses instrumentos tiveram como objetivo ajudar a responder o problema proposto e atingir os objetivos elencados. Assim, buscamos identificar a influência do ATB/Financeiro na eficácia dos processos de prestação de contas das escolas estaduais da circunscrição da SRE/Ubá, bem como constatar a importância da incorporação desse profissional no quadro da escola a fim de melhorar sua execução financeira.

Ao elaborar o roteiro de entrevista, aplicada aos Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá, e os questionários aplicados aos Diretores e ATB/Financeiros das escolas, também tivemos sempre em mente os objetivos específicos deste trabalho, uma vez que têm relação com a solução do problema de pesquisa.

Pensamos em utilizar técnicas de pesquisa que pudessem dar respostas aos objetivos específicos. Assim, identificar entre os ATB/Financeiros o conhecimento sobre as atribuições do cargo e verificar quais as atribuições que a gestão delega a ele; certificar se o atendimento dado pelo Setor de Prestação de Contas da SRE é satisfatório e se contribui para o desenvolvimento do seu trabalho; analisar os tipos e

a frequência das diligências baixadas nos processos; investigar a formação acadêmica dos Gestores Escolares; observar a rotatividade (*turnover*) dos ATB/Financeiros nas escolas e sua influência nos processos; verificar se a incorporação do ATB/Financeiro contribui para gestão escolar, foram objetos de análise para elaboração desses instrumentos.

Para realização das entrevistas, solicitamos autorização à Diretora Administrativa e Financeira da SRE/Ubá e ao Supervisor Regional do Setor de Prestação de Contas. Em seguida, reservamos a sala de reuniões da SRE/Ubá. As entrevistas foram realizadas, no dia 08/06/2017, com três Analistas e três Técnicos, sendo um dos Técnicos a Coordenadora do Setor de Prestação de Contas, porém, no Gabinete do Superintendente, uma vez que a SRE encontra-se em reforma.

Desta forma, o conteúdo das entrevistas foi sistematizado: transcrito, fragmentado, organizado em torno dos eixos temáticos e cruzado com as referências teóricas que orientam este trabalho. Os dados dos questionários foram tabulados e dispostos em tabelas e gráficos. Ambos se tornaram objeto de análise, produção de interpretações e inferências com o propósito de testar a hipótese e evidência de trabalho que caracteriza o problema neste caso de gestão, o grande volume de processos arquivados, aguardando análise, no Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá. O objetivo sempre foi confirmar a hipótese e pressupostos das teorias aqui referenciadas, como também podem fornecer subsídios para questionarmos nossas suposições e até refutarmos as ideias que tínhamos a respeito do problema antes de iniciarmos a pesquisa de campo.

Os questionários destinados aos Diretores de todas as 71 escolas estaduais da circunscrição da SRE/Ubá foram enviados para o e-mail institucional de cada escola (código.escola@educacao.mg.gov.br), no dia 04/06/2017, com prazo final até 09/06/2017 para responderem. Como houve um controle das respostas, no dia posterior ao prazo, fizemos levantamento daqueles diretores que não responderam ao questionário. Reiteramos o pedido, solicitando colaboração até o dia 15/06/2017. Dos 71 encaminhamentos, obtivemos retorno de 51 diretores, o que corresponde a 72% dos diretores da circunscrição.

O outro questionário foi elaborado tendo como público-alvo os servidores que atuaram como ATB/Financeiros nas escolas estaduais da circunscrição da SRE/Ubá, no período de 2011 a 2016, e que, no ano de 2017, estão designados ou efetivados também na circunscrição. Esses servidores foram localizados através de consulta ao

SISAP e o direcionamento foi feito pelo e-mail institucional da escola. Porém, nas escolas em que haviam dois ou mais servidores destinatários do questionário, foi também utilizado o e-mail pessoal do servidor, pois o questionário foi limitado a apenas uma resposta por destinatário. Dos 44 e-mails encaminhados, em 04 e 05/06/2017, obtivemos retorno, até 15/06/2017, de 32 respostas, cerca de 73% desses profissionais.

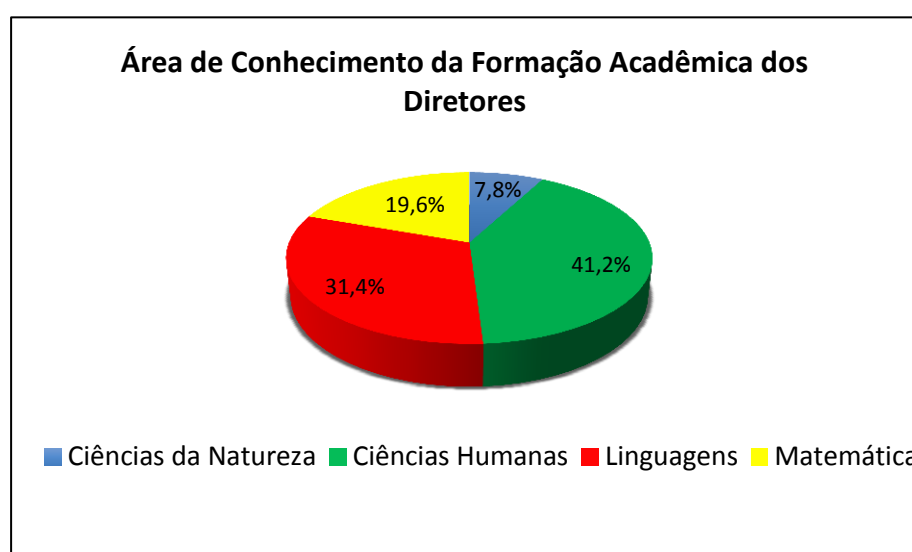
As questões das duas técnicas de pesquisa utilizadas foram elaboradas e analisadas conforme seção abaixo.

2.3 Pesquisa de campo: a experiência do atb/financeiro na prestação de contas

2.3.1 O que pensam os Diretores Escolares?

Pelas questões do primeiro bloco do questionário – Formação e Experiência Profissional, depreendemos que 78,4% dos Diretores possuem pós-graduação e 17,6% alguma licenciatura plena; sendo que 72,6% têm formação na área das Ciências Humanas (História, Geografia, Filosofia e Sociologia) e Linguagens (Língua Portuguesa, Língua Estrangeira, Arte e Educação Física), conforme demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Área de conhecimento da formação acadêmica dos Diretores das Escolas Estaduais da SRE/Ubá



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos Diretores.

Cerca de 56,9% dos Diretores, que responderam ao questionário, possuem pós-graduação ou curso de extensão/qualificação específico na área de gestão. Pelas respostas percebemos que os Gestores buscando melhorar a qualidade do ensino pela melhoria da gestão escolar têm buscado instrumentalizar-se por meio de formação, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o correto exercício de suas atividades.

Como Lück (2009, p. 10) afirma é necessário que o Gestor Escolar desenvolva competências que lhe permitam assumir efetivamente as diversas responsabilidades inerentes à sua função.

Conscientes dos complexos desafios da gestão escolar, os diretores reconhecem a necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes as mais diversas nas diferentes dimensões do trabalho da gestão escolar, de modo a se tornarem capazes de exercer de forma efetiva essa função. (LÜCK, 2009, p. 10)

A escola tem exigido cada vez maior competência na sua gestão, fazendo com que a formação do Gestor escolar seja vista como uma necessidade e até mesmo um desafio para o sistema de ensino. Desta forma, a formação continuada é uma condição para acentuar o processo de profissionalização de Gestores, de modo que enfrentem os novos desafios a que estão sujeitas as escolas e os sistemas de ensino (LÜCK, 2000, p. 29).

Em torno de 92,2% dos Diretores participantes da entrevista são detentores de cargo de Professor da Educação Básica – PEB. E dentre os entrevistados, 74,5% são servidores efetivos. Dos efetivos, cerca de 76,3% possuem lotação na escola em que exercem o cargo em comissão de Diretor, 18,4% são professores lotados em outra escola do município ou da circunscrição e apenas 5,3% são de outras escolas pertencentes à outras regionais.

Buscando informações sobre o tempo de experiência como Gestor, perguntamos aos diretores de duas formas: uma, fazendo referência à escola atual especificamente e outra, de modo geral, contando com a experiência em outras escolas. Percebemos pelo Gráfico 2 que mais de 30% dos Diretores já estão à frente

da gestão por mais de dois mandatos²⁹ e 17,6% está na direção por mais de 10 anos.

Gráfico 2 – Tempo de experiência como Gestor Escolar na Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos Diretores.

Gráfico 3 – Tempo de experiência como Gestor na atual Escola Estadual



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos Diretores.

Comparando os Gráficos 2 e 3, percebemos pelas respostas que há pouca transição dos Gestores entre as escolas e que mais de 70% desses servidores já ocupavam o cargo de Diretor no período observado neste estudo, 2011 a 2016.

²⁹ A atual legislação prevê que os diretores nomeados e os vice-diretores designados “permanecerão em exercício do cargo e da função pelo período de 3 (três) anos consecutivos, podendo ser reconduzidos consecutivamente, uma única vez por igual período, mediante novo processo de escolha” (MINAS GERAIS, 2015). No entanto, em legislações anteriores, o período era de 2 anos prorrogáveis por igual período.

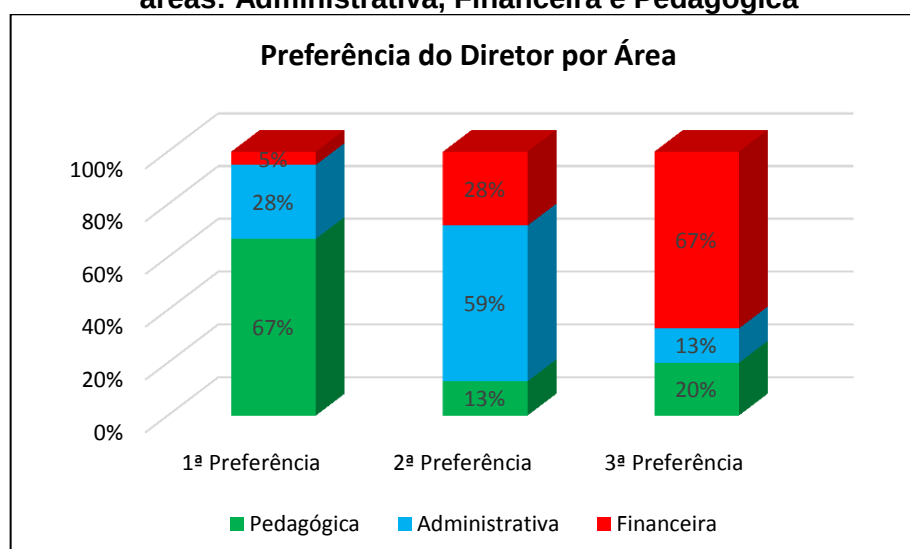
Observamos, assim, que um percentual considerável dos Gestores participantes da pesquisa possui uma trajetória longa à frente da direção das escolas. Uma vez que a experiência profissional permite o desenvolvimento da competência profissional e melhoria das práticas, esse dado se torna relevante para nossa pesquisa, pois no período observado as escolas tiveram servidores com tempo suficiente para assimilar todo o processo de utilização e prestação de contas dos recursos financeiros recebidos pela escola.

Quando pedimos que enumerassem, por ordem de preferência, aptidão e/ou identificação, dentre as demandas da escola de acordo com as áreas, formulamos a questão de modo que os respondentes marcariam uma opção como demonstrado abaixo:

Área	1ª Preferência	2ª Preferência	3ª Preferência
Administrativa	☐	☒	☐
Financeira	☐	☐	☒
Pedagógica	☒	☐	☐

No entanto, o formulário permitiu a marcação da mesma preferência para mais de uma área. Assim, dos 53 Diretores, constatamos que 14 não atenderam o propósito da questão. Ora, mais de uma área foi eleita pelo mesmo Diretor para uma mesma preferência, ora alguma área não foi alocada em nenhuma preferência. Daí obtivemos o que demonstramos no Gráfico 4:

Gráfico 4: Preferência dos Diretores dentre as demandas da escola de acordo com as áreas: Administrativa, Financeira e Pedagógica



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos Diretores.

Pelo Gráfico 4, depreendemos que a área pedagógica é a de maior preferência entre os diretores, seguida da área Administrativa e, por último, a área Financeira.

Quando afirmamos que “todo Gestor deve ter formação específica para atender as demandas administrativa-financeira da escola”, cerca de 35,3% dos respondentes concordam totalmente e 31,4% concordam mais do que discordam.

O desenvolvimento da competência profissional é de vital importância para todos que atuam em educação, como condição de aprimoramento de sua identidade profissional baseada em promoção de resultados cada vez mais eficazes e capacidade de responder efetivamente aos desafios sempre novos da educação. (LÜCK, 2009, p. 88)

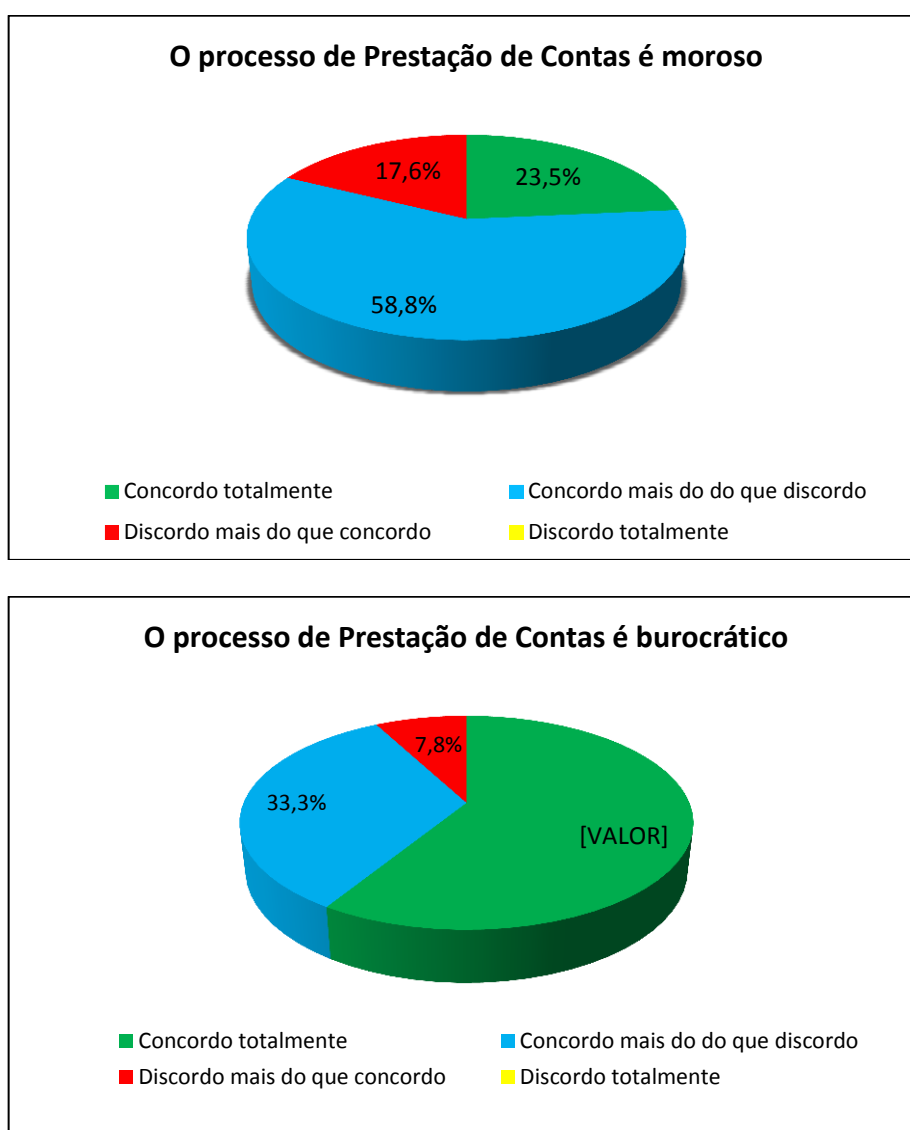
A capacitação profissional promove a articulação do saber teórico com o prático, desenvolvendo conhecimento específico e produzindo competências, habilidades, atitudes e consciência das responsabilidades necessárias para melhoria de suas práticas profissionais. Apesar da gestão da escola, por si só, ser “um lugar de permanente qualificação humana, de desenvolvimento pessoal e profissional” (WITTMANN, 2000, p. 95).

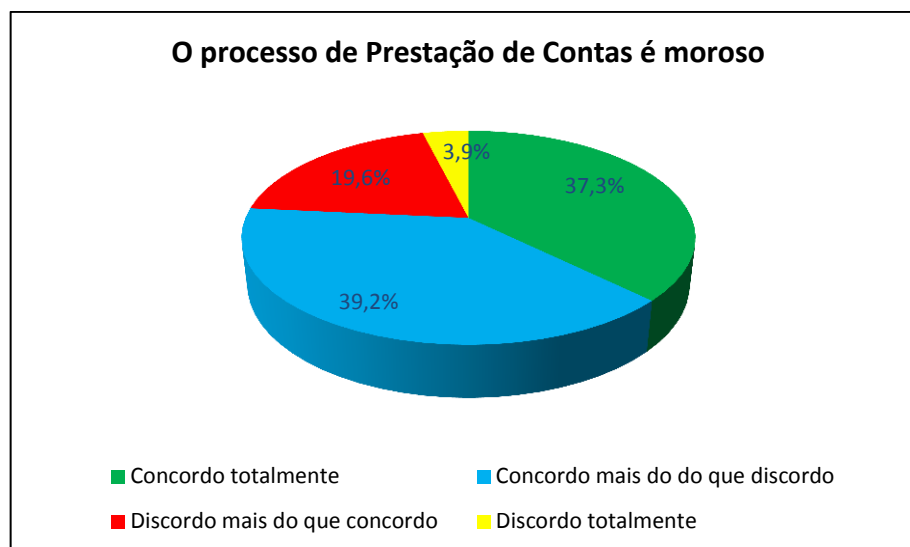
Pelo segundo bloco, que trata da “Gestão Financeira da Escola: A Prestação de Contas”, os dados demonstram que apenas 29,4% dos diretores conheceram a sistemática de prestação de contas desenvolvida antes de 2009, a qual seguia o Manual desenvolvido pela Superintendência de Finanças da SEE/MG, coordenado pela Diretoria de Prestação de Contas e baseado na Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Portanto, menos de 30% dos diretores vivenciaram a transição de procedimentos ocorrida em 2009, quando a SEE publicou a Resolução nº 1.346, que dispôs sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Ressalta-se que esse período foi marcado pelo grande aumento de recursos financeiros descentralizados às escolas através da ampliação do PDDE e o PDE Escola.

Coletamos esses dados a fim de constatar a porcentagem de diretores que passaram pela modificação mais impactante na forma de utilizar e prestar contas

dos recursos financeiros, uma vez que a sistemática anterior era bem mais simples que a trazida na Resolução 1.346. Já a Resolução SEE nº 2.245, de 2012, revogou a Resolução 1.346, de 2009, trazendo mais formulários a serem utilizados nesse processo. Assim, procurando saber a opinião dos atuais Diretores das escolas da circunscrição, analisamos o atual processo de prestação de conta quanto à sua complexidade, burocracia e morosidade.

Gráfico 5 – Análise dos Processos de Prestação de Contas sobre sua complexidade, burocracia e morosidade





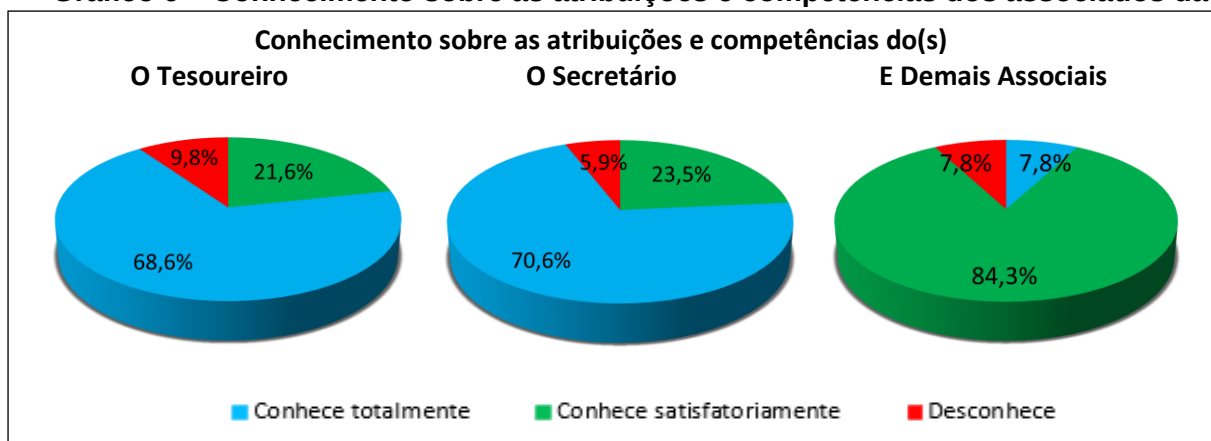
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos Diretores.

Podemos inferir a partir das respostas dadas conforme demonstrado no Gráfico 5, que a grande maioria dos Diretores concorda que o processo de prestação de contas é complexo, burocrático e moroso, tanto que 45,1% dos respondentes afirmam que o grande volume de documentos que compõem o processo é um dos principais aspectos negativos inerentes aos procedimentos advindos da Resolução SEE nº 2.245/2012.

A dimensão pedagógica é a que mais se aproxima da finalidade da educação. No entanto, é na dimensão administrativa-financeira que todas as dimensões a gestão se assentam, inclusive a pedagógica, mas um problema evidente dessa dimensão é a exigência da dedicação de grande parte do tempo do Gestor a exercer seus papéis burocráticos de controle e cobrança. Ou seja, mesmo exercendo essa função subsidiária à ação educacional, essa demanda de tempo pode comprometer a realização dos objetivos educacionais.

Nesse conjunto interativo de dimensões da gestão escolar, toda a responsabilidade pela sua efetividade recai sobre o Diretor, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação de todo o trabalho exercido na escola como um todo.

Embora algumas práticas sejam compartilhadas, raramente são inteiramente delegadas. Assim, sobre o conhecimento das atribuições e competências dos associados da Caixa Escolar, temos o seguinte contexto, conforme demonstrado no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Conhecimento sobre as atribuições e competências dos associados da

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos Diretores.

As competências da Assembleia Geral, da Diretoria e do Conselho Fiscal, órgãos administrativos e deliberativos da Caixa Escolar, estão estabelecidas no Estatuto das Caixas Escolares. Dando destaque à Diretoria da Caixa Escolar ressaltamos que compete-lhe gerenciar os recursos financeiros de acordo com o previsto no plano de aplicação e ou planilha aprovada pela SEE, conjuntamente com o Colegiado Escolar; encaminhar ao Conselho Fiscal o balanço, prestações de contas e relatórios financeiros, para aprovação, após apreciação e parecer do Colegiado e da Assembleia Geral; enviar à SRE a prestação de contas dos recursos públicos recebidos e aplicados para a devida análise e aprovação, após apreciação do Conselho Fiscal; elaborar relatório anual das atividades, entre outras atribuições. Quanto ao Tesoureiro, compete-lhe fazer escrituração da receita e despesa, nos termos que forem baixadas pela Superintendência de Finanças da Secretaria de Estado de Educação e legislação vigente; elaborar juntamente com a Diretoria as prestações de contas referentes aos recursos executados pela Caixa Escolar; apresentar mensalmente, ao presidente, o balancete das contas – débito e crédito; assinar juntamente com o presidente todos os cheques, recibos e balancetes; submeter, juntamente com a Diretoria, ao Conselho Fiscal e à Assembleia Geral os livros contábeis, controle de patrimônio e demonstrativos financeiros necessários ao acompanhamento da execução dos recursos; e exercer outras atribuições previstas no Estatuto ou que lhe forem conferidas pela Diretoria.

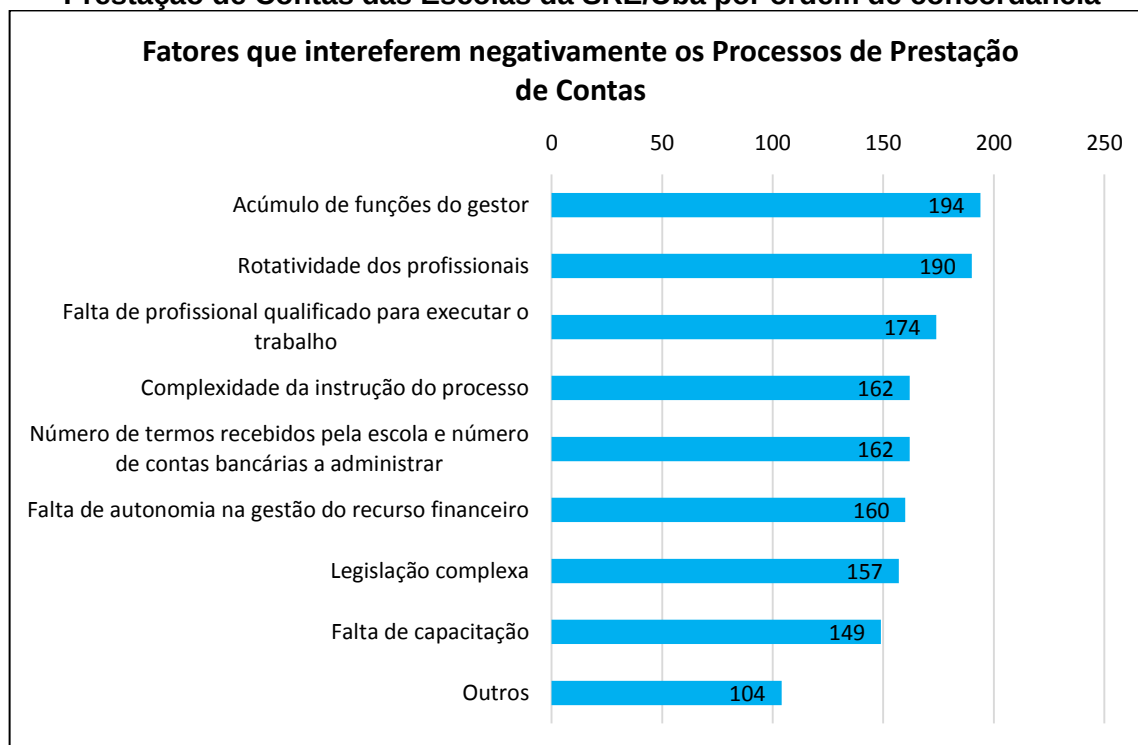
Segundo os Diretores, os associados da Caixa Escolar conhecem suas atribuições e competências apenas satisfatoriamente. Apesar disso, cerca de

metade dos diretores entrevistados não têm previsão de reuniões para estudo da legislação atinente à gestão de recursos financeiros com os membros da Caixa Escolar. Capacitações em serviço, constituindo-se uma formação contínua e permanente, são importantes para o profissionalismo que a reponsabilidade educacional exige (LÜCK, 2000, p. 29). Dos diretores, espera-se estudos com os associados da Caixa Escolar e membros da Comissão de Licitação buscando articular a teoria com a prática, para a efetivação do desenvolvimento de suas habilidades – o saber fazer.

Procuramos buscar nos questionários dos dirigentes escolares informações que pudessem confirmar ou afastar o que foi evidenciado no primeiro capítulo como possíveis respostas ao problema de pesquisa. Assim, pensamos em investigar os fatores que, na opinião e experiência profissional deles, interferem negativamente nos processos de prestação de contas de suas escolas.

Elaboramos a pergunta utilizando-se a Escala de Likert e dos dados coletados consolidamos, conforme apresentado no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Principais fatores que interferem negativamente nos Processos de Prestação de Contas das Escolas da SRE/Ubá por ordem de concordância



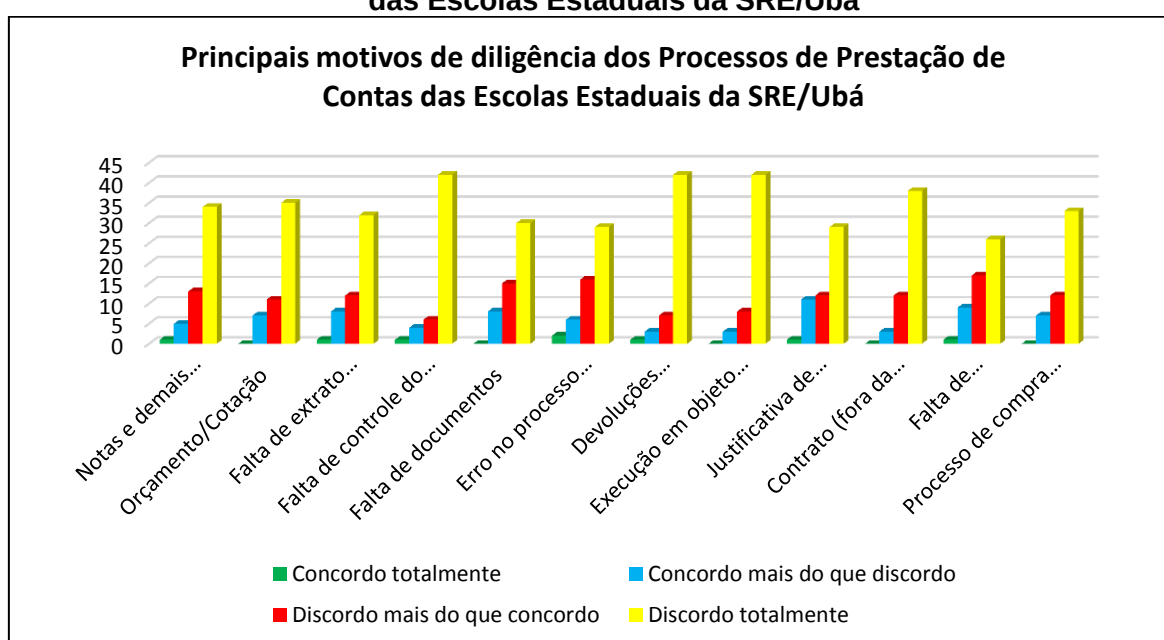
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos Diretores.

No Gráfico 7, alocamos as respostas, atribuindo 4 pontos para cada “Concordo totalmente”, 3 pontos para “Concordo mais do que discordo”, 2 pontos para “Discordo mais do que concordo” e 1 ponto para “Discordo totalmente”, levando em conta a direção das questões e do *continuum* que se pretendeu construir para a dimensão. Em seguida, calculamos o *score* dos respondentes pela soma.

Observamos que o acúmulo de funções do Gestor e a rotatividade dos profissionais, seguido da falta de profissional qualificado para executar o trabalho concentram a opinião da maioria dos diretores que concordam totalmente que esses são fatores negativos para os processos de prestação de contas. Em seguida notamos a complexidade da instrução do processo, o número de Termos de Compromisso recebidos pela escola e número de contas bancárias a administrar, falta de autonomia na gestão do recurso financeiro, legislação complexa e, por fim, a falta de capacitação.

Quando perguntamos aos Diretores sobre a diligência, formulamos a questão da seguinte maneira: “_____ é um dos principais motivos de diligência dos processos de prestação de contas da minha escola.” e colocamos opções de resposta valendo-nos da escala de Likert. No entanto, as respostas dos Diretores concentraram-se na discordância total da afirmativa, conforme demonstrado no Gráfico 8.

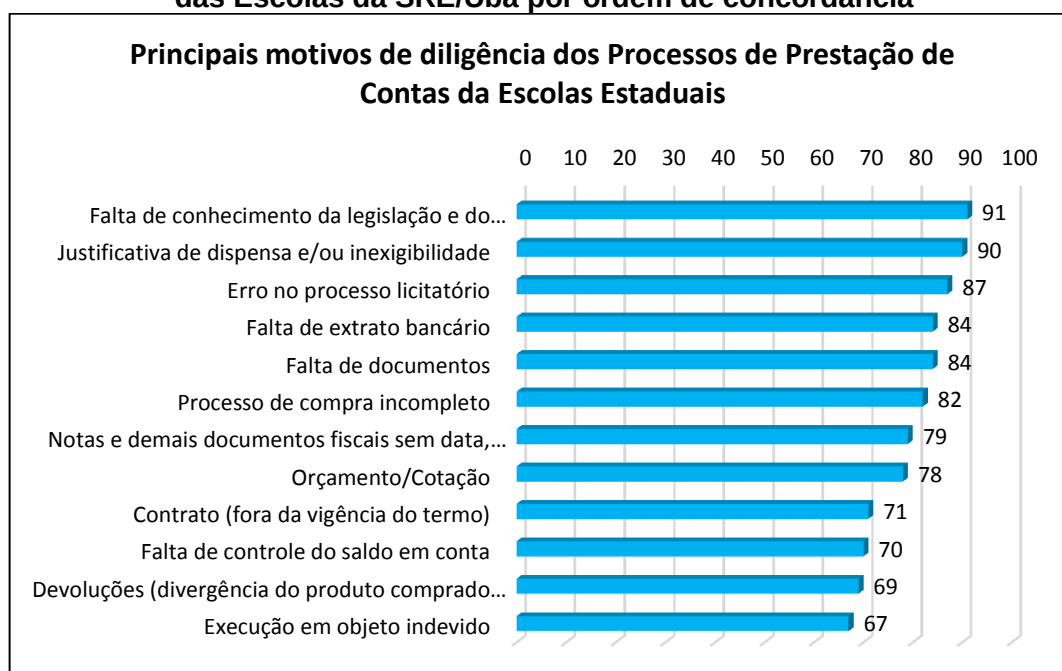
Gráfico 8 - Principais motivos de diligência dos processos de Prestação de Contas das Escolas Estaduais da SRE/Ubá



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos Diretores.

Surpreenderam-nos as respostas, pois as opções foram pensadas de acordo com as observações feitas no Setor de Prestação de Contas. No Gráfico 9, seguimos a mesma sistemática adotada no Gráfico 7, ou seja, atribuímos valores de 1 a 4 para as opções marcadas, atentando para a direção dos itens e do constructo, e, calculando o *score* dos respondentes via modelo da soma.

Gráfico 9 – Principais motivos de diligência dos Processos de Prestação de Contas das Escolas da SRE/Ubá por ordem de concordância



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos Diretores.

Apesar das respostas tenderem à discordância para a afirmativa, ainda assim, relacionamos por ordem: a falta de conhecimento da legislação e do processo, seguida por justificativa de dispensa e/ou inexigibilidade, erro no processo licitatório, falta de extrato bancário, falta de documentos, processo de compra incompleto, notas e demais documentos fiscais sem data, sem assinatura, com rasura e divergências, orçamento/cotação, contrato (fora da vigência do termo), falta de controle do saldo em conta, devoluções (divergência do produto comprado com o entregue; não observância da categoria: capital/custeio) e por fim, execução em objeto indevido.

Como todo ano a escola presta contas dos recursos recebidos, perguntamos aos Diretores, tomando por base um período anual, qual é a frequência das diligências, em média, nos processos de prestação de contas de sua escola. Cerca

de 90% dos Diretores afirmaram que menos de 30% dos seus processos são baixados em diligência. Esclarecemos que os recursos do PDDE devem ser gastos até 31 de dezembro e a prestação de contas entregue ao governo federal pela SEE até março/abril do ano seguinte. Para atender ao prazo, a SRE estabelece uma data anterior (fevereiro) para as escolas entregarem os processos para que técnicos e analistas possam analisar e encaminhá-los à SEE. Assim, a prestação de contas do PDDE é a única que é analisada em até 2 meses após o término de sua vigência. Os demais processos demoram anos para serem analisados. Como os atuais gestores foram investidos no cargo em janeiro de 2016, acreditamos que a resposta dos gestores afirmando que menos de um terço dos seus processos são baixados em diligência esteja se referindo à análise apenas dos processos dos recursos do PDDE, uma vez que os processos de suas gestões ainda não foram analisados, pois os processos aguardando análise na SRE são de 2010/2011 em diante. Se tomarmos todos os processos das escolas, o percentual de processos baixados em diligência é bem maior, pois o passivo da SRE abarca processos do período de transição da legislação, período caracterizado por grande mudança nos procedimentos que geraram muitas dúvidas nos gestores.

E quando questionados sobre a frequência da reincidência das diligências, 35,3% afirmaram nunca ter tido uma reincidência em alguma diligência e 49% raramente a diligência retorna.

Quando o tema foi o atendimento do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá, 98% dos inquiridos disseram-se satisfatoriamente a muito satisfatoriamente atendidos pelo Setor e confirmaram a participação em capacitação oferecida pelo Setor a menos de um ano. Na verdade, há pouco mais de um mês, o Setor realizou uma reunião técnica com os Diretores, onde foi apresentada a nutricionista da SRE, bem como o planejamento do seu trabalho junto às escolas. Naquela oportunidade, todos os Diretores ou representantes obtiveram orientações quanto ao PNAE e a Nota Técnica nº 01/2017 que se refere à atualização dos procedimentos para execução dos recursos financeiros de alimentação escolar, em especial, sobre a aquisição de gêneros alimentícios da Agricultura Familiar. Os diretores deram um feedback positivo ao Setor de Prestação de Contas quanto à organização e esclarecimentos, porém receberam com rejeição as novas orientações, já que o julgamento e a classificação devem ser feitos por item a partir de agora pela comissão de licitação.

E avaliando os impactos dessas capacitações nos seus desempenhos profissionais, 54,9% dos Gestores afirmaram que houve um impacto significativo e 23,5% chegaram a dizer que houve um grande impacto. No entanto, 20% deles afirmam que o impacto é muito pequeno chegando a não causar nenhum impacto no desempenho de suas funções.

O formato de reuniões que a SRE/Ubá desenvolve é similar ao da SEE/MG. Consiste na convocação de todos os diretores e repasse de diversas orientações, às vezes das três Diretorias, durante um dia inteiro. Segundo Técnicos e Analistas da SRE, essas reuniões são cansativas e por vezes percebemos desinteresse de alguns diretores, que se quer fazem uma anotação sobre o que está sendo tratado.

Mais de 75% dos questionados já tiveram a visita da Equipe do Setor de Prestação de Contas em sua escola há menos de um ano, ou seja, pouco mais da metade das escolas da circunscrição foram visitadas no último ano. Acredita-se que seja devido ao desenvolvimento do Projeto “Prestação de contas eficiente, gestão financeira eficaz”. Desde 2016, a DAFI tem desenvolvido o Projeto que vai ao encontro das novas políticas públicas educacionais de Ubá, delineadas para o quadriênio. O projeto consiste no monitoramento das ações e orientação para os servidores envolvidos com a prestação de contas da Caixa Escolar, em nível local, de todas as escolas da circunscrição até o final do ano de 2017. O impacto desse projeto ainda não foi mensurado, porém percebe-se no dia a dia maior articulação e proximidade do trabalho desenvolvido pelas escolas e SRE.

Com o último bloco – ATB/Auxiliar da Área Financeira – confirmamos os dados levantados e demonstrados na Tabela 2 que consta no primeiro capítulo, ou seja, que metade das escolas da circunscrição contaram com o ATB/Financeiro. Pelas informações levantadas com os Diretores, desconsiderando pequenas variações nos anos, no período de 2011 a 2016, 90% dos cargos foram preenchidos por servidores designados. Vale lembrar que o questionário foi aplicado a todos os diretores da circunscrição, ou seja, aos diretores que tiveram o ATB/Financeiro em todos os anos, em alguns anos e em apenas um ano (2014).

O grande problema que envolve os servidores designados é a rotatividade. A alta rotatividade (*turnover*) reflete na produção, no clima organizacional e até no relacionamento interpessoal. Causa desmotivação dos demais servidores, principalmente naqueles que repassam o serviço todo ano para um servidor diferente, alguns até sem nenhuma experiência, apenas com a formação exigida

para exercer a função. Já a baixa rotatividade impede a entrada de novos talentos. Percebemos que alguns servidores designados não se entregam às conquistas das metas, devido à falta do sentimento de pertencimento à escola. A dificuldade de reter os talentos é causada pelo baixo salário, falta de incentivo e até mesmo pela má administração de pessoal.

A grande rotatividade dos profissionais da área financeira foi constatada quando apenas 15,7% dos diretores afirmaram ter tido o mesmo ATB/Financeiro no período de 2011 a 2016. Enquanto que 19,6% tiveram ATB/Financeiros diferentes em todos os anos do período analisado, acrescido de 13,7% que disseram que na menor parte desse período tiveram o mesmo AT/Financeiro.

Sobre as diligências baixadas nos processos de prestação de contas, os Diretores pensam que além de necessárias, pertinentes e importantes para a precisão do processo, é procedimento normal uma vez que fazem parte do processo, corrigem o erro, proporcionam aprendizagem e “são de suma importância para evitar que erros possam vir a comprometer a Caixa Escolar e a vida funcional dos servidores envolvidos no processo de prestação de contas” (Diretor X – Questionário semiestruturado realizado em junho/2017).

Segundo um diretor, a diligência é “uma oportunidade para manifestar sobre irregularidades que porventura forem praticadas na execução do recurso, esclarecer o que dá margem de dúvida ou complementar algum documento” (Diretor Y – Questionário semiestruturado realizado em junho/2017). São úteis para a próxima prestação de contas, no entanto, reivindicam rapidez na análise, pois “muitas vezes é tão antigo que o Gestor anterior nem está mais no cargo” (Diretor Z – Questionário semiestruturado realizado em junho/2017).

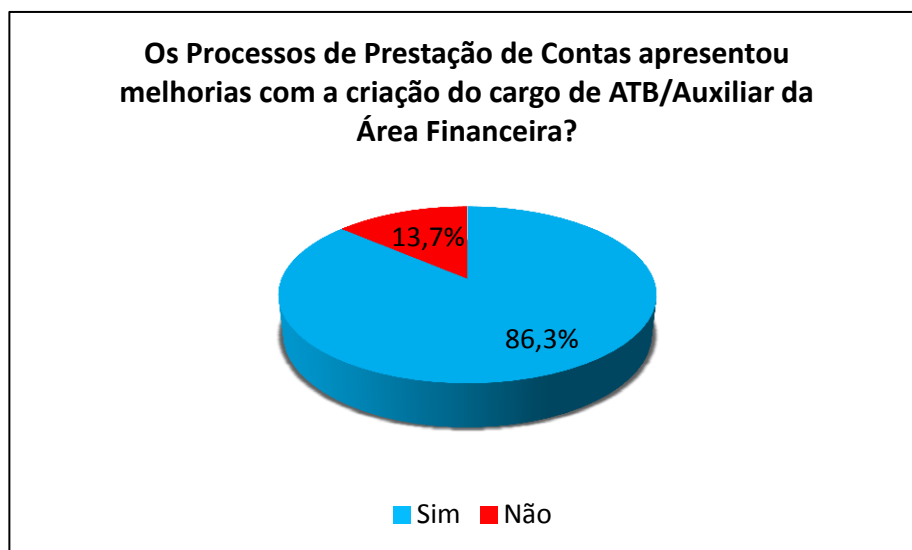
A rapidez na análise e a entrega da diligência em tempo hábil para o Gestor que montou o processo são reivindicações que apareceram na pesquisa. Os dirigentes escolares reclamam de receber diligências referentes a processos da gestão anterior e têm muita dificuldade de entender o fato ocorrido, explicá-lo e até mesmo apresentar algum documento que esteja faltando no processo. Além disso, a diligência é feita de ofício entregue sempre em mãos. Solicitam sempre que a diligência seja enviada por e-mail o que tornaria o processo de análise mais célere.

Para ilustrar o pensamento de vários respondentes, enfatizamos o que um dos diretores afirmou sobre as diligências: “os erros podem ocorrer por desatenção e

a diligência além de permitir a correção, ajuda a disciplinar o cuidado e seriedade do trabalho” (Diretor W – Questionário semiestruturado realizado em junho/2017).

Temos buscado neste trabalho evidências de que o profissional qualificado contribui para a melhoria da qualidade, da assertividade e celeridade dos processos de prestação de contas das escolas estaduais da circunscrição. Logo, na elaboração do questionário perguntamos, primeiramente, se os Gestores perceberam melhoria nos processos com a criação do cargo de ATB/Auxiliar da Área Financeiro. Em caso afirmativo, perguntamos em seguida, através de questão aberta, em quais aspectos eles percebem essa melhoria. Quase 90% dos respondentes afirmam que perceberam melhorias nos processos de prestação de contas de suas escolas com a criação do cargo de ATB/Auxiliar da Área Financeira, como demonstrado no Gráfico 10.

Gráfico 10–Percepção dos Diretores quanto às melhorias nos Processos de Prestação de Contas de suas escolas com a criação do cargo de ATB/Financeiro no período de 2011 a 2016



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos Diretores

Pelas respostas à questão aberta, os Diretores afirmaram que a melhoria é percebida na condução dos processos licitatórios, nas pesquisas de preço, no contato com os possíveis fornecedores, nos procedimentos contábeis e no cumprimento da agenda fiscal, na agilidade de todo o processo, na transparência, na melhoria da gestão e da organização dos processos de compra, na qualidade do serviço, no acompanhamento e controle das mercadorias entregues na escola,

conferências de notas fiscais, maior facilidade, dedicação para cumprir os prazos e na diminuição considerável do número de diligências.

Pela participação dos 72% dos Diretores da regional nos questionários, ficou evidente que, para os Gestores, a presença do ATB/Financeiro na escola contribui para a gestão, no sentido de que lhe sobra mais tempo para dedicar-se à área pedagógica, administrativa e disciplinar, aliviando a sobrecarga de trabalho do Diretor. Sugerem ainda que poderiam valer-se do vínculo³⁰ do servidor no ato da designação, evitando o rodízio dos servidores com experiência na área financeira da escola. Alguns ressaltam a importância da função auxiliar para um melhor controle e gestão financeira da escola. A formação específica facilita o trabalho e permite maior segurança no desempenho das funções, afirmam alguns diretores. Entretanto, podem contribuir muito dependendo do grau de conhecimento e dedicação do servidor que está desempenhando a função.

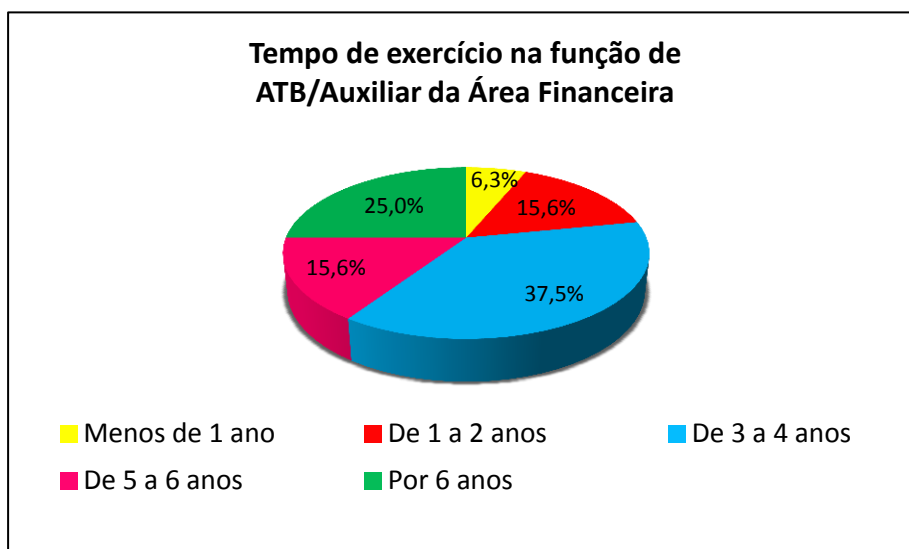
A seguir analisaremos os dados coletados com os questionários aplicados aos ATB/Financeiros atualmente em exercício nas escolas estaduais da circunscrição, confrontando, por vezes, com aqueles apurados com os Diretores.

2.3.2 O que pensam os ATB/Financeiros?

Como no caso dos Diretores, este questionário foi dividido em três blocos. Pelo primeiro – Formação e Experiência Profissional – captamos que apenas uma minoria, cerca de 18,8%, dos ATB possuem a formação mínima exigida para o cargo/função – Ensino Médio. Em torno de 62,5% afirmaram ter curso superior e 12,5% já possui uma especialização. O 6,3% restantes estão cursando o ensino superior.

De todos os respondentes, 71,9% afirmaram ser efetivos atualmente. Um quadro diferente do que se mostrava no período de 2011 a 2016. Isso se deve ao fato de ter havido muitas nomeações em virtude do concurso público realizado em 2011, homologado em 2012 e renovado até novembro de 2016. E constatamos também que 25% desses profissionais atuaram na função de ATB/Auxiliar da Área Financeira em todos os anos do período observado.

³⁰ O “vínculo”, trazido pelas resoluções de quadro de pessoal, refere-se à prioridade no momento da designação, no início do ano letivo, de servidor que teve designação até 31/12 do ano anterior com uma escola específica.

Gráfico 11 – Tempo de exercício na função de ATB/Auxiliar da Área Financeira

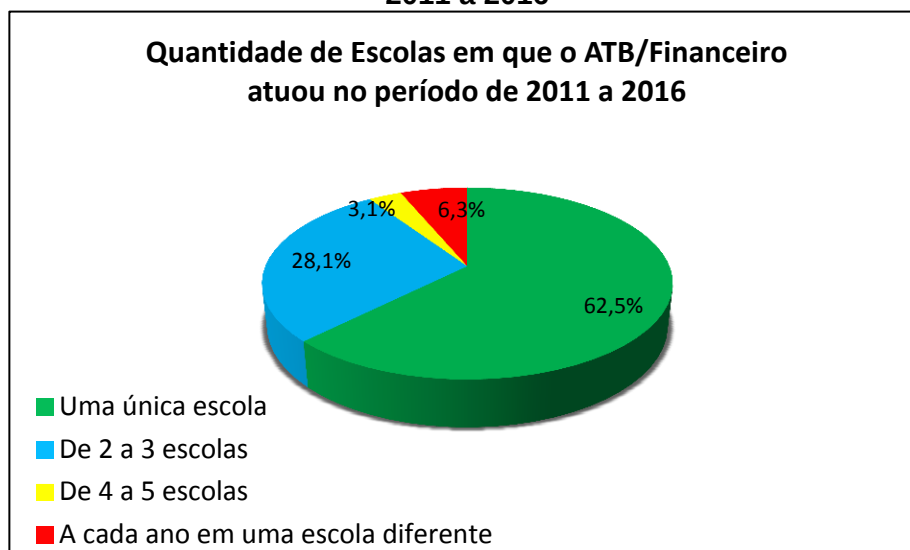
Fonte:

Elaborado

pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos ATB

Quando perguntados sobre em quantas escolas eles atuaram como ATB/Financeiro no período de 2011 a 2016, verificamos que 62,5% dos inquiridos exerceram a função em uma única escola e apenas 6,3% responderam que atuaram na função, mas em cada ano em uma escola diferente. Conforme dados organizados na Tabela 2, do capítulo 1, esses servidores exerceram a função de ATB/Financeiro em metade das escolas da circunscrição, ou seja, em torno de 36 escolas. Assim, pelos ATB/Financeiros respondentes, concluímos que pelo menos 20 escolas da circunscrição tiveram o mesmo ATB em todos os anos do período de 2011 a 2016.

Gráfico 12 – Quantidade de escolas em que o ATB/Financeiro atuou no período de 2011 a 2016

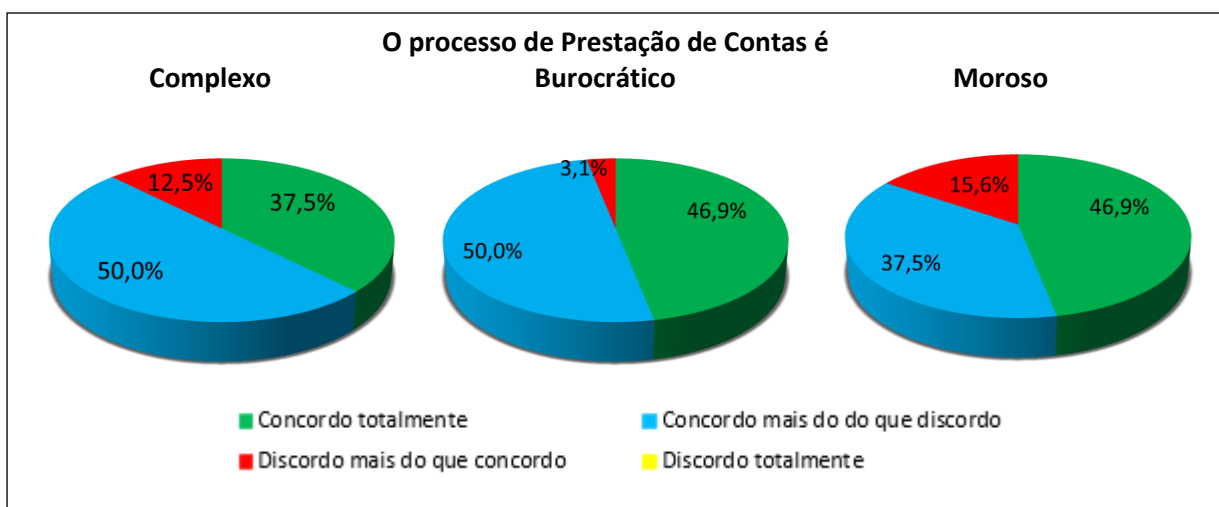


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos ATB.

Os dados aqui coletados divergem daqueles levantados pelo questionário aplicado aos Diretores, valendo ressaltar que, o questionário dos Diretores foi direcionado a todos os 71 diretores da regional: àqueles que tiveram ATB/Financeiro em todos, em alguns e em apenas um ano do período de 2011 a 2016. E o questionário do ATB foi dirigido ao profissional que atuou na função no mesmo período e que atualmente encontra-se em exercício nas escolas da circunscrição. Pelos Diretores respondentes, cerca de 8 escolas tiveram o mesmo ATB/Financeiro em todos os anos e pelos próprios ATB/Financeiros respondentes, 20 deles afirmaram que exerceram a função em apenas uma escola, no mesmo período. Os dados nos levam a pensar que dentre os Diretores que deixaram de responder o questionário, muitos são aqueles que tiveram o ATB/Financeiro no período de 2011 a 2016. Mas tanto um quanto outro, evidenciam a rotatividade dos profissionais na função.

No segundo bloco – Gestão Financeira da Escola: A Prestação de Contas - como no questionário aplicado aos Diretores, procuramos saber a opinião dos ATB em exercício, analisando o processo de prestação de conta quanto à sua complexidade, burocracia e morosidade. Tais informações estão apresentadas no Gráfico 13.

Gráfico 13 - Análise dos Processos de Prestação de Contas sobre sua complexidade, burocracia e morosidade



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos ATB.

O Gráfico 13 nos revela um processo de prestação de contas complexo, burocrático e moroso na opinião dos ATB.

Quanto às diligências, os respondentes pensam que além de ser a identificação de alguma divergência, cabendo ao Gestor responsável pelo processo, dentro do prazo de 30 (trinta) dias, providenciar sua regularização ou até, a devolução dos recursos, afirmam que são necessárias para correção, evitam novos erros, servem como orientação, aprendizado, além de esclarecer; sinalizam falta de atenção, ajudam entender o processo, melhoram o trabalho deles, mas precisam ser melhoradas. Foi evidenciado nas respostas que o suporte de orientação da SRE tem sido melhor e maior, por isso pensam que o número de diligências tende a reduzir.

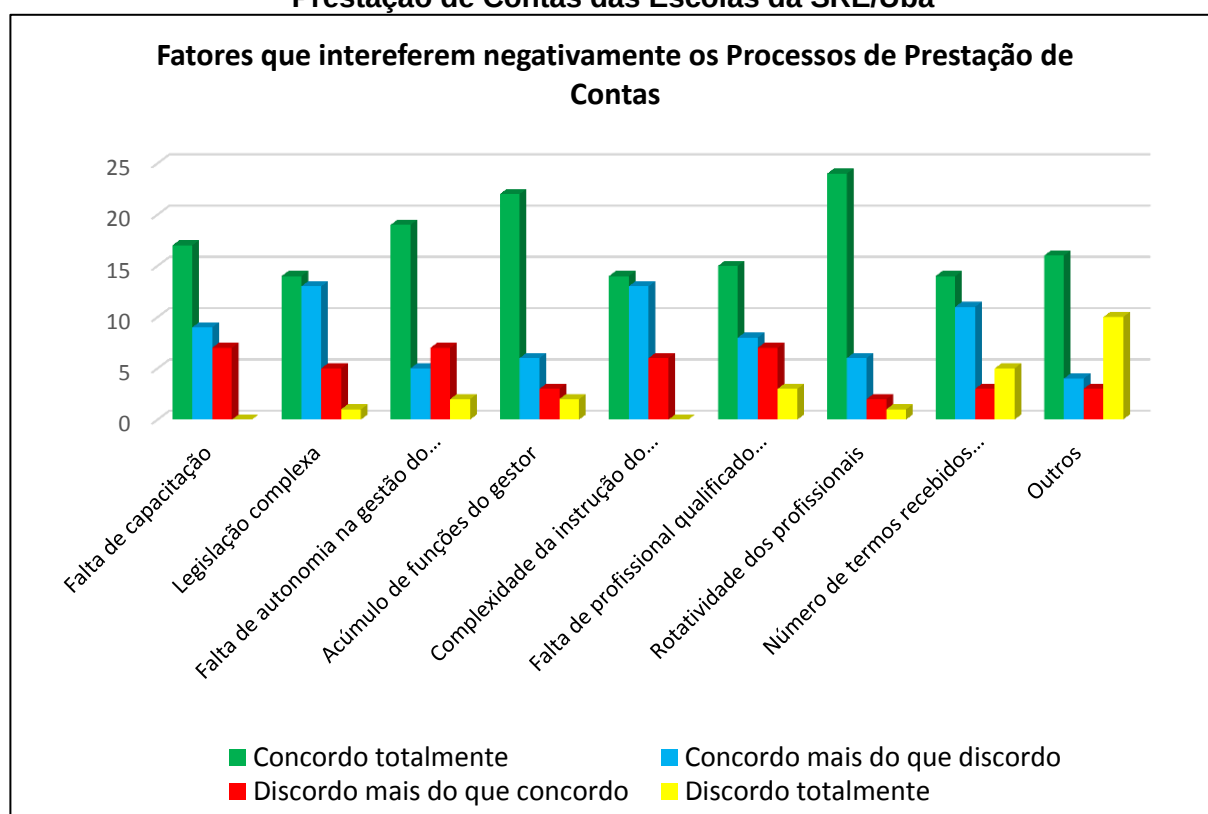
No entanto, as respostas nos indicam a morosidade da análise e suas implicações. “Sua análise demora muito para chegar até as escolas”. (ATB A – Questionário semiestruturado realizado em junho/2017). “Acho pertinentes, pois às vezes por falta de conhecimento ou falta de atenção mesmo, podemos errar e assim ficamos mais atentos. O problema maior é o tempo que demora para a correção da prestação de contas pela SRE, pois se por vícios estamos repetindo procedimento errado, continuamos fazendo errado”. (ATB B – Questionário semiestruturado realizado em junho/2017). “Eu acho que se as prestações fossem analisadas em menos tempo as diligências seriam mais úteis pois tomando conhecimentos destas falhas o erro não se repetiria por mais vezes, já que uma prestação muita das vezes

é analisada 5, 6 anos após ser entregue”. (ATB C – Questionário semiestruturado realizado em junho/2017). “Deveriam ser direcionadas às pessoas responsáveis na época em que ocorreram os fatos”. (ATB D – Questionário semiestruturado realizado em junho/2017). “Necessária, mas vem depois de muito tempo que a prestação foi entregue para ser corrigida o que faz agente errar em outras a mesma coisa”. (ATB E – Questionário semiestruturado realizado em junho/2017).

Procuramos buscar também com os ATB/Financeiros informações que pudessem ajudar a analisar o problema de pesquisa. Investigamos, assim, os fatores que, na opinião e experiência profissional deles, interferem negativamente nos processos de prestação de contas de suas escolas.

Elaboramos a pergunta utilizando-se a Escala de Likert e os dados coletados apresentamos no Gráfico 14.

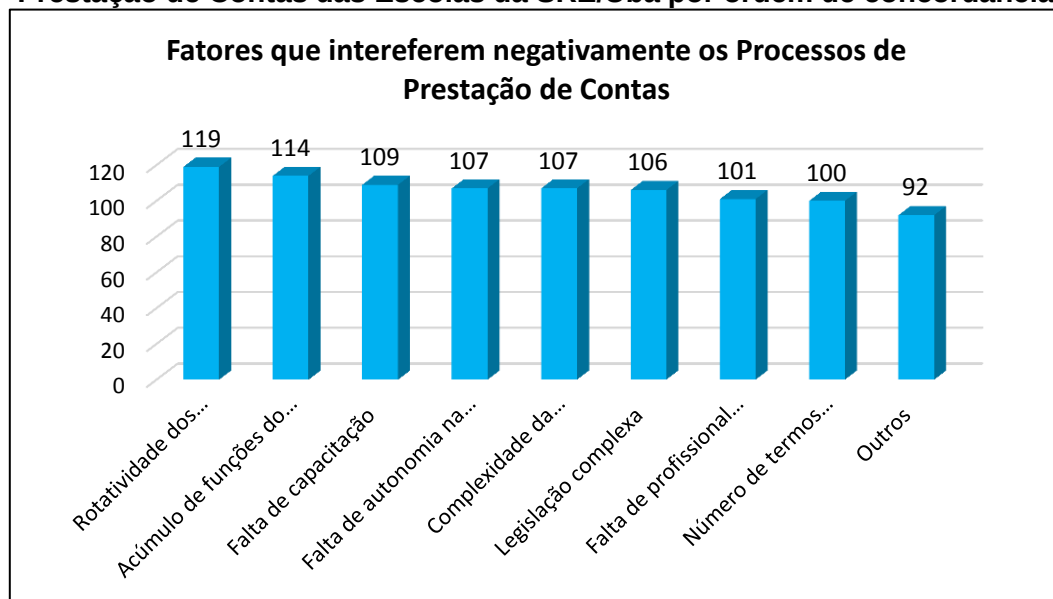
Gráfico 14 – Principais fatores que interferem negativamente nos Processos de Prestação de Contas das Escolas da SRE/Ubá



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos ATB.

De forma consolidada, temos:

Gráfico 15 – Principais fatores que interferem negativamente nos Processos de Prestação de Contas das Escolas da SRE/Ubá por ordem de concordância

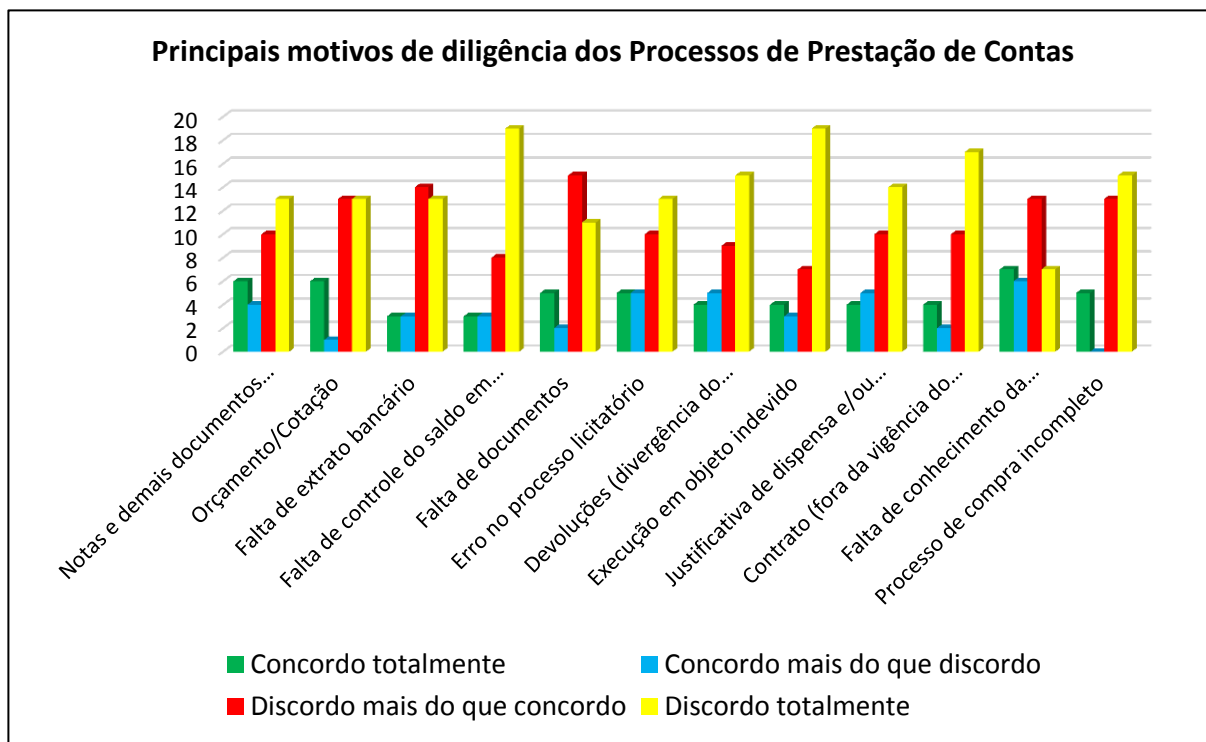


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos ATB.

Na opinião e experiências dos ATB, são fatores que interferem negativamente os processos de prestação de contas dos quais participa, em ordem de maior indicação pelos respondentes: rotatividade dos profissionais, acúmulo de funções do Gestor, falta de capacitação, falta de autonomia na gestão do recurso financeiro, complexidade da instrução do processo, legislação complexa, falta de profissional qualificado para exercer o trabalho, e por fim, número de Termos de Compromisso recebidos pela escola e número de contas bancárias a administrar.

Quando perguntamos aos ATB sobre a diligência, formulamos a questão de forma idêntica ao questionário dos Diretores. Assim, utilizando-se da escala de Likert, afirmamos que: “_____ é um dos principais motivos de diligência dos processos de prestação de contas da minha escola.” As respostas foram dispostas no Gráfico 16.

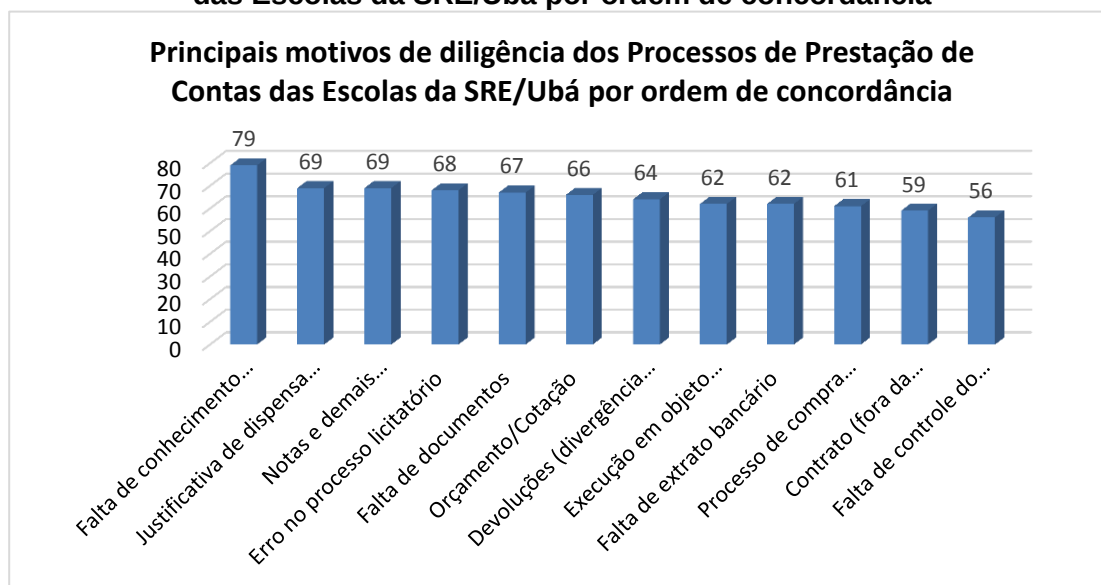
Gráfico 16 - Principais motivos de diligência dos processos de Prestação de Contas das Escolas Estaduais da SRE/Ubá



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos ATB

No Gráfico 17, alocamos as respostas, apesar da dissonância entre a expectativa de respostas e as respostas de fato, atribuindo 4 pontos para cada “Concordo totalmente”, 3 pontos para “Concordo mais do que discordo”, 2 pontos para “Discordo mais do que concordo” e 1 ponto para “Discordo totalmente”, atentando para a direção dos itens e do constructo, e, calculando o *score* dos respondentes pela soma.

Gráfico 17 – Principais motivos de diligência dos Processos de Prestação de Contas das Escolas da SRE/Ubá por ordem de concordância



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos ATB.

Apesar das respostas tenderem à discordância para a afirmativa, em menor quantidade que os Diretores, temos, por ordem, falta de conhecimento da legislação e do processo, justificativa de dispensa e/ou inexigibilidade, notas e demais documentos fiscais sem data, sem assinatura, com rasura e divergências, erro no processo licitatório, falta de documentos, orçamento/cotação, devoluções (divergência do produto comprado com o entregue / não observância da categoria: capital/custeio), execução em objeto indevido, falta de extrato bancário, processo de compra incompleto, contrato (fora da vigência do termo), e por fim, falta de controle do saldo em conta.

Cerca de 87,5% dos ATB afirmaram que menos de 30% dos processos das escolas em que trabalhou são baixados em diligência. E quando questionados sobre a frequência da reincidência das diligências, 34,4% afirmaram nunca ter tido uma reincidência em alguma diligência e 50% raramente a diligência retorna. Esses dados convergem com aqueles coletados nos questionários aplicados aos Diretores.

Quando questionados sobre o atendimento do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá, 93,7% dos inquiridos disseram-se satisfatoriamente a muito satisfatoriamente atendidos pelo Setor. Em seguida pedimos sugestão à Equipe da SRE para a melhoria do procedimento de análise, a forma de diligenciar e de atender-lhes no dia-a-dia. Assim, quanto às melhorias no procedimento de análise e a forma de diligenciar, apesar de entenderem que são muitas escolas e poucos

funcionários, sugeriram: maior agilidade tanto na análise dos processos quanto no envio das diligências, de modo que o Gestor seja capaz de responder as suas próprias diligências, não deixando para o próximo Diretor e também a fim de evitar diligências com o mesmo erro. Pensam que o ideal seria que as prestações de contas fossem analisadas imediatamente ou, no máximo, no ano seguinte ao da entrega do processo evitando reiteração de alguns erros. Solicitaram capacitações e atendimento personalizado e paciente, de acordo com as necessidades de cada escola, acompanhamento técnico na escola, capacitações mais práticas com grupos menores de escolas, além do envio das diligências por e-mail.

Todos os respondentes afirmaram que participaram de alguma capacitação promovida pelo Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá, sendo que 53,1% deles participaram há menos de um ano atrás e 40,6% de dois a três anos atrás. Cerca de 3,1% dos ATB, que retornaram o questionário, afirmam ter participado de capacitação a mais de cinco anos atrás, o que indica que temos servidores que não tiveram capacitação referente à resolução atual, publicada em 2012. Isso sinaliza um grande complicador para a correta instrução dos processos de prestação de contas.

Daqueles que já participaram dessas capacitações, 68,8% perceberam um impacto significativo no desempenho de suas funções. No entanto, em lados extremos, temos 6,3% que afirmam ter tido um grande impacto e 6,3% não ter tido nenhum impacto das capacitações em seu dia-a-dia profissional.

Geralmente as capacitações promovidas pela SRE são para a totalidade dos diretores e se referem basicamente à repasse de orientações, apresentação de alterações em legislações e procedimentos. Uma orientação teórico-prática tem sido feita nas visitas do Projeto desenvolvido pela DAFI somente a partir de 2016.

Como 78,1% dos respondentes afirmam que a jornada de 6 horas diárias são suficientes para exercer as atribuições do ATB/Financeiro, percebemos a partir das respostas que, os ATB exercem atribuições variadas de acordo com Diretor, além de auxiliar o Presidente e o Tesoureiro da Caixa Escolar, na prestação de contas, auxiliam o processo de compras (executar procedimentos para licitação, dispensa, chamadas públicas, planejar necessidades, orçamentos, controle de estoque, levantamentos de materiais e alimentos, conferir entrega de mercadorias), as questões financeiras (serviços bancários, RDA, controle de extratos), fiscais (cumprir agenda fiscal: RAIS, DCTF, DIPJ, GFIP, ECF, demonstrativo financeiro, auxiliá-los com os comprovantes de guias de retenções, recolhimentos de impostos e encargos

sociais incidentes e conferindo as notas fiscais; verificar a veracidade dos documentos fiscais, comprobatórios das despesas realizadas pela Caixa Escolar) e contábeis (escrituração em livro Caixa, livro Diário, Balanço Anual, fazer escrituração das receitas e despesas de todas as contas bancárias nos livros de contas correntes; apresentar mensalmente, ao presidente da Caixa Escolar, os livros contábeis e demonstrativos financeiros necessários ao acompanhamento da execução dos recursos).

Pelas respostas dos ATB/Financeiros percebemos conformidade com as atribuições da função pontuadas no Quadro 2, apresentado no capítulo 1 deste trabalho. Além das atribuições específicas, ele podia exercer outras funções que lhe fossem atribuídas pela Diretoria. Assim, perguntamos aos ATB/Financeiros quais as outras atribuições lhes foram dadas pela diretoria. Responderam que operavam sistemas como o Sysmeae e o SIGPC, e chegavam a providenciar cardápios, lavrar, ler e subscrever as atas em reuniões e assembleias. Em alguns casos, de acordo com os ATB, o Diretor os colocavam para auxiliar a Secretaria no atendimento ao público e ao telefone, na matrícula, nos lançamentos de dados no SIMADE, na organização de pastas, na distribuição de materiais para os servidores, no patrimônio, até olhar o recreio no horário do intervalo. Em outros casos, afirmaram que não tinham condições de exercerem atribuições além daquelas que envolvem a área financeira.

E por último, buscamos identificar o que dificultou o trabalho do ATB na função de Auxiliar da Área Financeira no período pesquisado. Assim, foram apontados pelos ATB que responderam ao questionário: excesso de atribuições tanto deles quanto do Gestor, a prestação de contas da merenda e de manutenção e custeio de 2016, especificamente, que trouxe dificuldade de planejar a execução devido à falta dos recursos que não foram creditados, pelo estado, em sua totalidade e nas datas previstas, ocasionando a rescisão e/ou prorrogação do termo; conseguir fornecedores e cotações, falta de assistência imediata na parte da informática, interrupção e barulho, falta de capacitação na época, mudança constante na licitação, burocracia, o serviço externo, e quando o Diretor (centralizador) não acompanha os processos e não dispõe autonomia para decisões a quem está desenvolvendo os trabalhos.

Apesar de afirmarem que a jornada de trabalho do ATB/Financeiro é suficiente para executar as atribuições do cargo, eles afirmam também que há um

excesso de atribuições. Percebemos que contradição se localiza no desvio da função, ou seja, o Diretor delega outras atividades ao ATB/Financeiro que não são correlatas à função, muitas vezes devido à falta de pessoal para exercer as demais ações da Secretaria da Escola.

Para finalizar o estudo dos dados colhidos em campo, analisaremos a seguir as informações prestadas pelos Técnicos, Analistas e Coordenadora do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá.

2.3.3 O que pensam os Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá?

Analisando as entrevistas por blocos, constatamos pelo primeiro – Formação e Experiência Profissional – que o Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá encontra-se com número razoável de Técnicos e Analistas, sendo 3 Analistas e 3 Técnicos, incluindo aí a Coordenadora do Setor. Conforme afirmaram, esse quantitativo é bem melhor do que de anos há atrás. Todos possuem formação compatível com as funções executadas, porém pouca experiência no Setor.

O cargo de Técnico da Educação (TDE) exige escolaridade mínima um curso Técnico de nível médio e o cargo de Analista Educacional, um curso superior³¹. Conforme Quadro 7, os três Analistas Educacionais possuem curso superior, Bacharelado em Administração de Empresas, sendo dois com pós-graduação na área da Administração, Administração Pública, Controladoria e Finanças. Os técnicos possuem curso de nível médio em Contabilidade e Administração, sendo que dois deles possuem curso superior, um em Administração de Empresas e outro, Licenciatura Plena em Letras.

³¹O Edital SEPLAG/SEE nº 01/2011 estabeleceu como escolaridade mínima para o Assistente Técnico Educacional – ATE – Nível I Grau A – hoje TDE: diploma de curso técnico legalmente reconhecido em Administração, ou Contabilidade, ou Informação e Comunicação (Informática para Internet, Manutenção e Suporte em Informática, Redes de Computadores), ou Gestão e Negócios, ou Magistério/Normal, expedido por instituição de ensino credenciada; e para o Analista Educacional – ANE – Nível I Grau A: diploma devidamente registrado de curso legalmente reconhecido de Bacharelado em Administração, ou Ciência da Computação, ou Ciências Contábeis, ou Ciências Sociais, ou Direito, ou Economia, ou Estatística, ou Gestão Pública, ou Informática; ou Licenciatura Plena em qualquer área de conhecimento, expedido por instituição de ensino superior credenciada. (MINAS GERAIS, 2011)

Quadro 7 – Dados sobre escolaridade, cargo e tempo de experiência dos Técnicos e Analistas na SRE/Ubá

Entrevistado	Escolaridade	Cargo que ocupa	Tempo de SRE
Servidor C	Técnico em Administração de Empresas e Licenciatura em Letras	TDE Coordenadora do Setor	11 anos
Servidor J	Técnico em Contabilidade e Bacharel em Administração de Empresas	TDE	1 ano e 9 meses
Servidor L	Técnico em Contabilidade	TDE	9 meses (porém já trabalhou por 5 anos antes de ser nomeado)
Servidor R	Bacharel em Administração de Empresas e Administração Pública e Especialista em Controladoria e Finanças	ANE	1 ano e 1 mês
Servidor T	Administração de Empresas	ANE	11 meses
Servidor W	Técnico em Administração, Bacharel em Administração de Empresas e Pós-graduação em MBA em Administração e Finanças	ANE	8 meses

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas com Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá.

A Coordenadora é a que possui maior tempo de serviço no Setor, cerca de 11 anos. Já entre os demais Técnicos e Analistas o tempo de experiência no setor varia de 8 meses a 1 ano e 9 meses. São servidores recém-nomeados, portanto, encontram-se ainda em estágio probatório. Quando tomaram posse e entraram em exercício, todos foram direcionados diretamente para o Setor de Prestação de Contas devido à necessidade do Setor e pela formação técnica e acadêmica, e em alguns casos, pela experiência profissional anterior.

O segundo bloco da entrevista, fez referência à prestação de contas na escola. Segundo a opinião e experiência dos Técnicos e Analistas, a atual legislação, a Resolução SEE nº 2.245/2012, que revogou a Resolução SEE nº 1.346/2009, e que dispõe sobre a sistematização de normas e regulamentos pertinentes aos recursos financeiros recebidos pela Caixa Escolar, contribui para o gerenciamento dos recursos recebidos pelas escolas. De acordo com os entrevistados, apesar do modelo anterior a 2009 ser mais simples e do atual trazer certo engessamento por não atender à determinadas realidades, com a nova sistemática o processo possui uma padronização e maior transparência por envolver muitas pessoas no processo e a escola passou a ter maior controle sobre o recurso

e a saber como gerenciá-lo, uma vez que a resolução passa a ser seu guia e uma fonte de consulta.

O engessamento citado pelos entrevistados se refere à dificuldade de atender certas realidades como por exemplo desenvolver processo licitatório num município pequeno. Além disso, como entraves da nova sistematização apontaram o excessivo número de documentos que compõem atualmente um processo de prestação de contas, a constituição de comissão com servidores designados e a falta de pessoa com dedicação exclusiva para desenvolver o processo, apesar da responsabilidade ser do Presidente e Tesoureiro da Caixa Escolar.

De acordo com os apontamentos dos entrevistados, a dificuldade do Diretor conseguir adesão de servidores para compor a Caixa Escolar e a Comissão de Licitação se deve ao receio de trabalhar com recurso financeiro público, por desconhecimento da legislação, falta de informação e formação. Em escolas pequenas, que possuem poucos servidores, muitas vezes quem compõe as comissões são professores, o que atrapalha sua atuação no decorrer do processo por sempre estar na sala de aula. Outro destaque foi dado ao fato do Diretor não orientar sobre o papel dessas comissões e não delegara função de cada um dentro da Comissão de Licitação e da Caixa Escolar.

Foram unânimes em afirmar que os membros da Caixa Escolar e Comissão de Licitação desconhecem a legislação pertinente, as suas atribuições e suas competências. Eles participam por falta de opção, não atuam efetivamente pois acatam e assinam documentos na confiança em relação ao Presidente da Caixa Escolar, que é o Diretor da escola. Leem por alto a legislação e se baseiam em processos anteriores podendo incorrer, muitas vezes, em erros e vícios.

Percebemos aqui uma grande falha no processo, seja pelo Diretor que é sempre capacitado pela SRE e não promove grupo de estudos ou reuniões sobre legislações pertinentes à transferência, utilização e prestação de contas de recursos públicos recebidos com seus funcionários, seja pela SRE que somente com o advento da Resolução SEE 1.346, de 2009, promoveu uma única capacitação com os membros das Comissões de Licitação e Caixa Escolar.

Hoje em dia, devido ao fácil acesso às informações e a uma nova geração de servidores, percebemos que a SRE se tornou um órgão mais próximo das escolas e de seus servidores. Prezando sempre pelo bom atendimento, acreditamos que a SRE encontra-se mais aberta às solicitações das escolas. Desta forma, de acordo

com as informações recolhidas pelas entrevistas, os Técnicos e Analistas confirmaram que muitos diretores e ATB têm solicitado a presença desses profissionais da SRE na escola. Outros aguardam a iniciativa da SRE, e por não recorrerem à SRE no decorrer do processo, só no final, quando da análise do processo, é que as dificuldades se traduzem em erros.

De acordo com a observação dos Técnicos e Analistas, o Diretor não é preparado tecnicamente para assumir a Presidência da Caixa Escolar quando nomeados ou designados para o cargo. Reconhecem a preparação para a parte pedagógica da escola devido a sua formação acadêmica – Pedagogia ou alguma licenciatura. E na prática, verificam também que há pouco esforço, por parte de alguns, em adquirir conhecimento ou formação na área financeira, administrativa e contábil, colocando essa instância da escola em segundo plano ou delegando para um ATB. Devido à falta de formação e pouca inclinação para assuntos administrativo-financeiros, os diretores precisam de certo tempo para assimilar essa responsabilidade, além do complicador que é o acúmulo de funções e o enfrentamento de uma diversidade muito grande de problemas na escola. Chegaram a mencionar um modelo de gestão “ideal” para as escolas, composto por um Diretor Pedagógico e outro Financeiro.

Pelo terceiro bloco da entrevista – Prestação de Contas na SRE – foi confirmado que a atual sistemática facilita a conferência dos processos pelos Técnicos e Analistas devido à padronização. Apesar do pouco tempo de experiência, reconhecem que é um processo trabalhoso e que as alterações advindas de notas técnicas no decorrer do processo dificultam a análise.

Todo processo é protocolado e arquivado no Setor de Prestação de Contas. A análise segue a ordem cronológica de entrada na SRE. Os processos mais antigos que se encontram no Setor se referem a Termos de Compromisso emitidos em 2011. As escolas são divididas em 6 setores. Cada Técnico e cada Analista é responsável por um setor composto de 11 a 12 Caixas Escolares. Eles procuram analisar dos processos mais simples aos mais complexos, de ano mais antigo, e também os de maior valor, uma vez que a baixa dos processos é contabilizada em valores monetários e não só por número de Termos de Compromisso. Procuram sempre analisar processos anteriores em paralelo com os atuais (2016), afim de não constituir novo passivo.

Durante a entrevista, os Técnicos e Analistas enfatizaram a dificuldade de retomar a legislação da época daquele processo que está sendo analisado.

Como o processo deve atender a parâmetros, modelos e anexos, um dos Técnicos desenvolveu um *checklist* constando a relação e ordem dos documentos que compõem um processo e disponibilizou-o para as escolas. Com o *checklist*, eles analisam a ordem dos documentos no processo, sua veracidade e o atendimento à legislação.

Em caso de Caixas Escolares mais problemáticas ou que possuem membros ou Presidente novato, é feita uma pré-análise quando do protocolo dos processos. Paralelo ao trabalho de análise, o Setor tem uma demanda muito grande de atendimento. Apesar de contar hoje com 6 servidores desempenhando a função de analistas de prestação de contas, o Setor necessita de mais profissionais devido à média de termos que as escolas recebem anualmente.

Dentre os fatores que interferem negativamente os processos de prestação de contas das escolas, os entrevistados elencaram: a rotatividade dos profissionais na escola, falta de profissional qualificado na escola, o grande número de anexos, falta de conhecimento da legislação e do processo. Um entrevistado chegou a afirmar que a rotatividade dos profissionais causa uma descontinuidade do processo e um trabalho contínuo de treinamento, e outro entrevistado acredita que a complexidade da resolução e da instrução do processo varia, uma vez que servidores inexperientes assimilam o processo com rapidez enquanto que outros com mais anos de experiência ainda não aprenderam a ordenação do processo e dos procedimentos.

De acordo com esses entrevistados, esses fatores contribuem para que os processos contenham erros e gerem diligências. Os principais motivos de diligência, segundo relatos da entrevista, são: erros de procedimento na montagem do processo, sem ordem cronológica dos acontecimentos, processo incompleto, faltando extratos, assinaturas e datas; com rasuras, erros de cálculo nos relatórios, atas com muito pouca informação que não permitem extrair ou identificar o que realmente aconteceu naquele processo. Os Técnicos e Analistas chegam a identificar que o Diretor e o Tesoureiro, responsáveis pela Prestação de Contas (MINAS GERAIS, 2012), não formalizam o processo à medida que os fatos vão ocorrendo, não têm atenção quando executam o “copiar e colar” de algum processo já salvo no computador e não fazem um arquivo com orientações para consultas.

Todos os Técnicos e Analistas controlam suas diligências através uma planilha contendo o número, data da emissão e prazo para a resposta. Cada diligência é formalizada através de ofício e o prazo varia, sendo no máximo 30 dias a contar do recebimento da diligência. Entregar a diligência à escola é um grande entrave para o Setor e para o andamento do processo. A diligência além de solicitar complementação ou correção, também notifica a escola esclarecendo o procedimento correto em relação àquele erro. Além desta planilha, os servidores utilizam um sistema que é atualizado, alterando-se o status do termo de “em análise” para “em diligência”.

Quando reportamos ao passivo existente na SRE, a constituição de elevado número de processos de prestação de contas aguardando análise foi atribuída, por todos, devido à falta de servidores no Setor de Prestação de Contas por anos. Apontaram também o número de Caixas Escolares atribuído para cada Técnico e Analista e a quantidade de termos emitidos tanto proveniente de recurso estadual quanto federal. Realçaram, no entanto, que o processo e a análise são lentos e devem atentar para a legislação vigente. Além disso, o tempo dedicado exclusivo para o PDDE (de dezembro a fevereiro), apuração de denúncias, problemas graves de dano ao erário, auditorias, fechamento de escola, atendimento ao telefone, e demandas emergenciais que surgem no dia-a-dia que exigem uma força-tarefa, paralisam as análises.

Quando interrogados sobre a existência de estratégia ou meta para extinguir o passivo, responderam que desconhecem qualquer imposição de meta ou política da SEE, que só fez controle dos processos baixados no período em que dispunha os técnicos da MGS para a SRE. No entanto, atualmente, os servidores desenvolveram, internamente, uma planilha de controle de baixa individual e mensal.

A legislação atual sofrerá alterações em breve conforme informação repassada pela SEE à SRE e conforme solicitação de contribuições dos servidores sugerindo alterações, retiradas ou inclusões na legislação vigente a ser encaminhada por e-mail. Desta forma, os Técnicos e Analistas querem analisar os processos mais recentes, pós Resolução 2.245, de 2012, por não precisar recorrer à legislação e orientações anteriores, antes que a legislação seja alterada novamente. A cada alteração o trabalho de análise de processos mais antigos se torna ainda mais complexo.

O último bloco da entrevista buscou informações sobre o ATB/Financeiro. Quanto às diligências, percebemos, mesmo que expressando de formas diferentes, uma confluência das opiniões dos Técnicos e Analistas de que temos dois grupos de ATB/Financeiros: um, que não gosta, que acha que é um “puxão de orelhas”, que é uma interferência no trabalho deles e age com receio; e outro, que já entendeu que além de ser uma solicitação, é também uma orientação e um aprendizado, reconhecem que o trâmite normal para solicitar ou orientar é através da diligência e demonstram certa preocupação em atender prontamente a solicitação. O que de modo geral eles reclamam é quando a diligência se refere a processos de gestões anteriores, mas se é de processo recente, eles recepcionam bem pois assim aprendem e não comete mais aquele tipo de erro.

Quando buscamos informações sobre possíveis melhorias nos processos de prestação de contas das escolas que tiveram o ATB/Financeiro em comparação com aquelas que não contaram com esse profissional, os servidores confirmaram que algumas Caixas Escolares apresentaram algumas melhorias significativas de acordo com as pré-análises, uma vez que ainda não analisaram os processos da época em que a SEE disponibilizou o ATB/Financeiro. Mas a escola que teve o ATB durante aquele período, pode-se verificar uma melhoria pela diminuição de diligências.

A SRE possui uma servidora que o ocupa o cargo de Contadora. Além da Contadora da SRE, o ATB/Financeiro chegou à escola trazendo conhecimento contábil e fiscal e se tornou a referência para a SRE, aumentando e concentrando conhecimento em uma pessoa específica para assuntos referentes à prestação de contas dos recursos financeiros da escola. E é na rotatividade dos profissionais que está o grande problema, por isso concordam que o ATB/Financeiro deveria ser um servidor efetivo.

Reconhecem também que tem aqueles que mesmo tendo muito tempo de experiência ainda têm dificuldade, muitas vezes por não demonstrarem interesse em ler a legislação, em aprender o trabalho. Nesses casos, veem a melhoria mais por conta da iniciativa da SRE em ir à escola. Mas temos também Diretor que não tem ajuda, todo trabalho é centralizado nele e que o processo é perfeito.

Os entrevistados têm percebido impacto das capacitações e treinamentos oferecidos no desempenho profissional dos Diretores. De modo geral eles têm se tornado mais críticos, mais atentos, melhoraram a formulação e direcionamento dos questionamentos, os processos têm sido recebidos mais dentro das normas, dentro

do que a legislação exige. Apesar do bom retorno, ressaltam a necessidade de reiterar treinamentos, não só com o Diretor, mas inclusive com o ATB. Percebem ainda que o impacto é atrelado ao interesse e à vontade. Alguns profissionais são desinteressados e muitas vezes não repassam ao auxiliar da prestação de contas.

As análises dos questionários e entrevistas nos ajudaram a entender o problema e alcançar parcialmente o objetivo desta pesquisa, uma vez que o volume de processos referentes ao período de 2011 a 2016, aguardando análise na SRE, foi um obstáculo à constatação da influência do ATB na gestão financeira da escola.

Assim, a pesquisa de campo junto aos Diretores, ATB/Financeiros, Técnicos e Analistas da SRE se constituiu importante fonte de dados para análise e resposta ao problema aqui proposto. A importância do ATB/Financeiro para gestão financeira da escola ficou evidente nas respostas dos Diretores que afirmaram ser a falta e/ou rotatividade dos profissionais qualificados para executar o trabalho um dos principais fatores que interferem negativamente os processos de prestação de contas, além dos quase 90% dos diretores respondentes que afirmaram perceber melhorias nos processos de prestação de contas de suas escolas com a criação do cargo de ATB/Auxiliar da Área Financeira, principalmente na condução dos processos, procedimentos contábeis, cumprimento da agenda fiscal e diminuição considerável do número de diligências. Vale ressaltar que constatamos neste trabalho de pesquisa que a maior incidência de diligências recaiu sobre processos das escolas que não possuíram o ATB/Financeiro. Os diretores ainda afirmaram que a presença do ATB/Financeiro na escola contribui para a gestão, no sentido de que lhe sobra mais tempo para dedicar-se à área pedagógica, administrativa e disciplinar.

Os ATB/Financeiros também reforçaram que a rotatividade dos profissionais é fator negativo para a prestação de contas dos recursos financeiro recebidos pela escola. Na mesma direção, Técnicos e Analistas da SRE afirmaram, nas entrevistas, que a falta do ATB/Financeiro ou sua rotatividade são fatores que contribuem para que os processos contenham erros e gerem diligências. Deles depreendemos que a sistematização trazida pela legislação estadual é excessivamente burocrática, fazendo-se muitas vezes necessária a designação de pessoa com dedicação exclusiva para desenvolver o processo, além de afirmarem que os Diretores de modo geral não são preparados tecnicamente para exercer o cargo.

Neste capítulo 2, mobilizamos uma abordagem teórica dentro de um universo macro, que é o universo da gestão educacional, e selecionamos um objeto micro,

que é o ATB/Financeiro, ou seja, tentamos compreender a atuação desse profissional na operacionalização do gerenciamento de recurso financeiro recebido pela escola e o caracterizamos como um dos aspectos de apoio técnico da SEE/MG às escolas, conforme estabelece o artigo 211 da Constituição Federal. Mas, além de entender a sua atuação, mostramos que esse profissional se justificada dentro de um debate mais amplo sobre autonomia e gestão descentralizada. Sem hipervaloriza-lo, buscamos analisar os efeitos produzidos por esse profissional na utilização e prestação de contas de recursos financeiros, sem desconsiderar a possibilidade de outros fatores poderem gerar o mesmo resultado. Reconhecemos no ATB/Financeiro um apoio técnico encontrado pela SEE/MG como forma de desonerar a função do Diretor Escolar, liberando-o para atuação mais efetiva na gestão pedagógica, sem contudo, afirmar que esse profissional seja imprescindível para a assertividade dos processos de prestação de contas até porque a maior parte desses processos ainda estão aguardando análise da SRE.

Mais pelos dados levantados nos questionários respondidos pelos Diretores e nas entrevistas concedidas pelos Técnicos e Analistas da SRE do que pelos dados coletados a princípio no Setor de Prestação de Contas, convencemo-nos da relevância do ATB/Financeiro nas prestações de contas das escolas da regional de Ubá. Consequentemente, essas investigações nos deram base para o Plano de Ação, pois percebemos há possibilidades de adequações e que algumas intervenções se fazem necessárias quanto à instrução do processo de prestação de contas das escolas estaduais da SRE/Ubá. Esse plano de ação é descrito no capítulo 3 a seguir.

3 MELHORIA DA GESTÃO FINANCEIRA DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/UBÁ

A princípio, descrevemos o caso de gestão e reunimos dados que responderiam à pergunta de partida desta pesquisa que consistia em identificar a influência do ATB/Financeiro na eficácia dos processos de prestação de contas das escolas estaduais da circunscrição da SRE/Ubá, no limite temporal de 2011 a 2016.

Em campo, coletamos dados que analisados a partir dos eixos teóricos nos ajudaram a compreender as causas e possibilitaram a proposição de um Plano de Ação Educacional – PAE, descrito a seguir, visando a solução do problema empírico aqui apresentado.

3.1 O Plano de Ação Educacional – PAE

Na área educacional, a construção de conhecimento pela via da pesquisa e sua mobilização em propostas e em momentos de intervenção na realidade educacional e escolar constituem uma importante inspiração para novas pesquisas, reflexões e decisões institucionais e governamentais (QUIOSSA *et al*, 2016).

A estrutura da dissertação do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) inclui um Plano de Ação Educacional – PAE, para que o movimento de conhecimento empírico, junto das análises teóricas, possam reverberar em efeitos positivos no campo das práticas de gestão e avaliação da educação. No PAE, devemos apresentar proposições de intervenção que contribuam para a solução ou minimização dos problemas detectados ou aprimoramento de boas práticas observadas.

Pensando nas informações que conseguimos analisar e avaliar, bem como entender as causas do problema pesquisado, alternativas para o problema de gestão foram ocorrendo. Uma vez identificadas, percebemos que tais alternativas estão dentro do escopo de atuação da SRE, apoiada pela SEE/MG.

As propostas estão claramente definidas, o que contribuirá para seu desenvolvimento na integralidade cumprindo seu principal objetivo que é a melhoria da gestão financeira e dos processos de prestação de contas das escolas estaduais da SRE/Ubá, quanto à qualidade, assertividade e celeridade. As duas primeiras proposições referem-se à capacitação de Gestores, membros da Caixa Escolar e da

Comissão de Licitação quanto à gestão educacional e financeira da escola. Dessa forma, a gestão financeira das escolas se tornará mais eficaz, proporcionando ao Gestor um maior controle e organização de seu trabalho burocrático, além da melhoria da gestão pedagógica da escola.

Para elaboração do Plano de Trabalho para essas duas primeiras proposições, utilizamos a técnica do 5W2H que consiste numa ferramenta de planejamento de atividades, tarefas e ações necessários para sua execução. Em projetos de melhoria de processos, a técnica serve para planejar sua análise, aumentando o nível de informação, detectando falhas, eliminando problemas e padronizando procedimentos. A técnica consiste em estruturar o projeto de ação, respondendo 7 perguntas como demonstrado no Quadro 8:

Quadro 8 – Ferramenta 5W2H

What? O que fazer?	Quais as ações a serem desenvolvidas?
Why? Por que fazer?	Qual a justificativa?
Where? Onde fazer?	Onde a ação será desenvolvida? Qual a abrangência?
When? Quando fazer?	Quando será realizado? Qual o prazo, datas para início e término da ação?
Who? Quem irá fazer?	Quem é o responsável pela implantação e condução da ação?
How? Como será feito?	Como a ação será implementada? Qual a metodologia a ser utilizada?
Howmuch? Quando custará?	Qual é o investimento a ser realizado?

Fonte: Elaborado pela autora.

Este PAE também propõe uma estratégia de redução ou resolução dos processos de prestação de contas referentes a Termos de Compromisso emitidos a partir de 2010 que estão sem análise na SRE, através da designação de profissional qualificado para atuar na sede da regional.

Cabe esclarecer que o PAE proposto não pretende esgotar o assunto ou apresentar soluções definitivas para a formação, mas aprimorar o desempenho profissional dos Gestores Escolares bem como melhorar a participação dos servidores envolvidos na gestão financeira da escola.

3.2 Propostas de intervenção

3.2.1-Primeira proposição: Programa de Capacitação para Gestores Escolares

Pelo questionário aplicado aos Diretores, apuramos que 56,9% dos respondentes afirmaram possuir pós-graduação ou curso de extensão/qualificação específico na área de gestão. Apesar da busca pela formação específica no âmbito da gestão, percebemos que na prática o que se tem é a exigência de conhecimentos que são mais amplos que a teoria.

Outro dado levantado refere-se à formação acadêmica, pois 72,6% dos respondentes afirmaram possuir uma licenciatura plena na área das Ciências Humanas e Linguagens. Percebemos que tais formações são destoantes da exigência da área específica de atuação do Diretor e que quase metade dos Diretores não possuem curso específico em Gestão.

Como Lück (2009, p. 25) afirma, a diversidade do trabalho de gestão escolar exige do Diretor múltiplas competências e “em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação”.

Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos. (LÜCK, 2009, p. 25)

Depreendemos, então, que os gestores têm necessidade de desenvolver competência ou obter conhecimento na área específica de Gestão Escolar. E como exemplo e dimensão pertinente ao estudo, temos a Gestão Financeira. Assim, entendemos que um curso de curta duração pode possibilitar o atendimento a essa necessidade. Associando a teoria à prática, esse curso contemplará a temática específica de interesse dos Gestores e do Setor de Prestação de Contas da SRE e que se constitui numa dificuldade vivenciada na práxis da gestão escolar.

Esse curso pontual auxiliará os Gestores na resolução de problemas, superação de dificuldades e melhoria do desempenho frente à presidência das Caixas Escolares.

Assim, o PAE propõe a criação do Programa de Capacitação para Gestores Escolares cujo objetivo é suprir as lacunas existentes no processo de formação encontrados na pesquisa. O Programa se refere a curso de curta duração, realizado na modalidade semipresencial, com carga horária de 40 horas: uma primeira parte à distância (*online*) referente ao estudo da legislação pertinente à utilização e prestação de contas dos recursos públicos financeiros recebidos e/ou arrecadados pelas escolas estaduais no Estado de Minas Gerais; e outra, presencial, desenvolvida por meio de polos regionais, cujo objetivo será orientar e sanar possíveis dúvidas surgidas no período *online*; compartilhar boas práticas e auxiliar os Gestores na busca de soluções para os problemas que se apresentam no momento da elaboração dos processos de prestação de contas.

Todos os Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá possuem formação específica, conforme demonstrado no Quadro 7 – Dados sobre escolaridade, cargo e tempo de experiência dos Técnicos e Analistas na SRE/Ubá. Assim, eles serão os responsáveis pela capacitação em “Gestão Financeira: Utilização e Prestação de Contas de Recursos Financeiros Públicos”, desde elaboração do material e levantamento da logística necessária para execução das proposições de ações, até a tutoria do curso.

Dessa forma, um curso de 40 horas ainda que não seja suficiente para sanar as lacunas de competências do Gestor referente à Gestão Financeira, é um período exequível para os Técnicos e Analistas sem prejuízo das demais funções no Setor.

Cabe ressaltar que, o passivo está constituído na SRE. A parar o trabalho dos Técnicos e Analistas para analisar esses processos antigos, cujos gestores muitas vezes nem estão mais à frente da direção das escolas, é mais viável dedicarem-se à capacitação dos atuais gestores de modo a torná-los conhecedores da legislação e preparados tecnicamente, além de evitar que haja reincidência de erros de procedimentos durante sua gestão.

Despesas com transporte e alimentação necessárias para realização dos encontros presenciais serão de responsabilidade da SRE/SEE e estimados em planilha, dentro do Plano de Ação³² da SRE para o ano de 2018.

³² O Plano de Ação da SRE é um planejamento anual elaborado pelo Superintendente conjuntamente com as diretorias da SRE dentro do orçamento disponibilizado pela SEE/MG. O curso estará previsto na parte correspondente à Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI).

Em parceria com os servidores do Núcleo de Tecnologias Educacionais (NTE) da SRE será desenvolvido um ambiente virtual para desenvolvimento da parte *online* do curso.

A intenção é de que o curso atinja a totalidade dos Diretores Escolares no decorrer do ano de 2018, priorizando, a princípio, os Gestores das escolas que não possuem ATB/Financeiro, e num segundo momento, os demais Diretores. Posteriormente, o curso será ofertado sempre que houver entrada de novos servidores à frente da direção das escolas e mudanças na legislação. Poderá também participar o ATB que atualmente exerce a função financeira na escola.

Acreditamos que conhecer o processo de prestação de contas, podendo ter o apoio de outros Gestores e da regional, dará mais segurança na utilização dos recursos financeiros da unidade escolar em que é Gestor.

Servidores da SRE, Diretores e profissionais lotados nas escolas da circunscrição já participaram de cursos como o Progestão³³ (Consed) e o Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares³⁴ (MEC) que consistiram em cursos de alta qualidade e de grande aproveitamento e aplicabilidade no trabalho diário. O conteúdo programático de tais cursos constituíram-se base para elaboração desta capacitação aqui proposta.

O currículo do curso abordará aspectos da gestão educacional e gestão financeira. Desta forma, apresentamos o Quadro 9 que consiste num detalhamento do programa de curso a ser oferecido pela SRE aos Gestores.

Quadro 9 – Conteúdo Programático do Curso para Gestores Escolares

Tema	Conteúdo	Duração
Gestão Educacional	✓ Padrões de competências do Diretor Escolar ✓ Gestão Democrática e Participativa ✓ Autonomia Escolar ✓ Colegiado Escolar ✓ IDEB	10h
Gestão Financeira	✓ Financiamento da Educação Básica: Legislação, fontes de financiamento, contexto histórico e noções de finanças públicas; ✓ Descentralização de Recursos Financeiros: Programas	30h

³³ O PROGESTÃO, idealizado e formulado pelo CONSED, é um programa de formação continuada, organizado na modalidade EAD, para atender em serviço, gestores das escolas públicas do país.

³⁴ O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares tem por objetivo fomentar a implantação dos conselhos escolares, por meio da elaboração de material didático específico e formação continuada, presencial e a distância, para técnicos das Secretarias Estaduais e Municipais de educação e para conselheiros escolares, de acordo com as necessidades dos sistemas de ensino, das políticas educacionais e dos profissionais de educação envolvidos com gestão democrática.

	federais e estaduais –normas e regulamentos para transferência de recursos para a escola ✓ PNAE e PDDE ✓ Gestão financeira: A Caixa Escolar ✓ Identificando e planejando os recursos financeiros da escola: planejamento participativo e estabelecimento de prioridades ✓ Execução financeira: o momento de "gastar o dinheiro"... Controle, registros contábeis e agenda fiscal ✓ Prestação de Contas: o que e como foi gasto o recurso da escola? Como instruir corretamente o processo de prestação de contas ✓ Parcerias: Como e onde captar outros recursos para a escola?	
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

O conteúdo programático dividido em duas partes: gestão educacional e gestão financeira, será desenvolvido numa fase *online* de 24 horas e outra presencial de 16h. Com a colaboração dos Técnicos e Analistas do NTE, o material será disponibilizado em ambiente virtual (através da plataforma *moodle* ou no site da SRE/Ubá) e através de e-mail institucional, com atividades de acompanhamento e avaliação do conteúdo trabalhado. A fase presencial será realizada por polo, concentrando todas as escolas numa escola do município polo, em dois dias, com carga horária diária de 8 horas. Serão 11 polos, sendo as escolas agrupadas pelo fator proximidade, como distribuição detalhada no Quadro 10.

Quadro 10 – Divisão de Polos para fase presencial do Curso para Gestores Escolares

Polo	Municípios participantes	Número de Escolas participantes	Escola sede
Astolfo Dutra	Astolfo Dutra Dona Euzébia	5	E.E. Prof. Souza Primo
Brás Pires*	Brás Pires Presidente Bernardes	5	E.E. São Luís
Divinésia	Divinésia Dores do Turvo Paula Cândido Senador Firmino	5	E.E. Prof. Biolkino de Andrade
Ervália*	Ervália Coimbra	5	E.E. Prof. David Procópio
Piraúba*	Piraúba Guarani	5	E.E. Prof. ^a Francisca Pereira Rodrigues
Rio Pomba*	Rio Pomba Tabuleiro Silveirânia	4	E.E. Prof. José Borges de Moraes
Ubá	Ubá Guidoval	8	E.E. Cel. Camilo Soares

Ubá	Ubá Tocantins	8	E.E. Cel. Camilo Soares
Ubá	Ubá Rodeiro	9	E.E. Cel. Camilo Soares
Visconde do Rio Branco	Visconde do Rio Branco São Geraldo	8	E.E. Dr. Celso Machado
Visconde do Rio Branco	Visconde do Rio Branco Guricema	9	E.E. Dr. Celso Machado

* Municípios não limítrofes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Haverá pagamento de despesas de deslocamento e alimentação tanto para os Técnicos e Analistas da SRE quanto para os Diretores Escolares, se necessário for.

Para desenvolvimento do curso, elaboramos um plano de trabalho, detalhado no Quadro 11.

Quadro 11 – Plano de Ação A

O que?	Por que?	Onde?	Como?	Quando?	Quem?	Quanto?
Elaboração de material didático	Para acompanhamento dos Diretores durante o curso e servir de material de consulta no dia a dia	Na SRE	Elaboração de apostila e CD, baseando-se em legislação e orientações do FNDE e SEE	Janeiro/2018	Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE	R\$ 71,00 (71 escolas x R\$ 1,00 o CD) (Somente para o CD. A impressão será por conta da escola)
Logística: verificar local	Para realização dos encontros presenciais	Na SRE	Agendar local para realização dos encontros presenciais	Janeiro/2018	Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE	---
Ambiente Virtual	Para desenvolvimento das atividades à distância (<i>online</i>)	Na SRE	Criação de ambiente virtual na plataforma <i>moodle</i> ou site da SRE/Ubá	Janeiro/2018	Técnicos e Analistas do NTE	---
Fase <i>online</i>	Estudo do material programático conforme detalhado no Quadro 9	Nas escolas	Estudos e realização de atividades	Fevereiro e Março/2018	Diretores Escolares	---
Fase presencial	Para orientar e sanar possíveis dúvidas surgidas	Nas escolas dos	Em salas disponibilizadas pelas	Abril a Novembro/2018	Técnicos e Analistas	R\$ 3.540,48 (2 x 12 x R\$ 37,50 – diárias)

	no período <i>online</i> ; compartilhar boas práticas e auxiliar os Gestores na busca de soluções para os problemas que se apresentam no momento da elaboração dos processos de prestação de contas.	municípios os polos conform e Quadro 10	escolas e laboratórios de informática		do Setor de Prestação de Contas da SRE	para 3 Técnicos/ Analistas para 2 dias em 4 polos) (lanche para todos os participantes)
--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Os valores para o cálculo de diárias foram baseados no disposto do Decreto nº 47.045, de 14 de Setembro de 2016, que dispõe sobre viagem a serviço e concessão de diária no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Atualmente, deslocamento para município não limítrofe³⁵ permite ao servidor percepção de diária no valor de R\$ 150,00. No entanto, por se tratar de afastamento com retorno à sede no mesmo dia, sem exigir pernoite, serão concedidas diárias parciais, na porcentagem de 35%, aplicada sobre o valor de R\$ 150,00, ou seja, R\$ 52,50. As diárias ainda sofrerão desconto correspondente ao auxílio-alimentação a que fizer jus o servidor, no valor atual de R\$ 20,00. Assim, para chegarmos ao valor total da despesa com diárias, calculamos o deslocamento de 3 Técnicos/Analistas para 4 polos (municípios não limítrofes), em 2 dias, chegando a um total de R\$ 780,00. Quanto ao lanche a ser oferecido, hoje o valor por pessoa é de R\$ 9,72. Serão dois lanches servidos, manhã e tarde, em dois dias para 71 diretores, dando um total de R\$ 2.760,48. Os Técnicos e Analistas se deslocarão em veículo oficial, não havendo despesa com combustível. Assim, o curso terá um custo estimado em R\$ 3.611,48.

Os Diretores participantes que tiverem aproveitamento satisfatório (80% na realização das atividades propostas no decorrer do curso), participação e presença (85%) receberão certificado emitido pela SRE. Mais que comprovar participação e cumprimento de carga horária mínima exigida, o certificado atesta o conhecimento adquirido pelo participante.

³⁵ A diária não é devida quando não houver comprovação de pernoite fora da sede nos deslocamentos entre a sede do município e município limítrofe para o qual se deslocar o servidor.

3.2.2 Segunda Proposição: Programa de Capacitação para associados da Caixa Escolar e membros da Comissão de Licitação

Da mesma forma que percebemos necessidade de formação nos Gestores Escolares, os associados da Caixa Escolar e membros da Comissão de Licitação são muito despreparados para entender a legislação e assimilar suas atribuições e competências diante das funções assumidas.

Pelo questionário aplicado aos Diretores, constatamos que cerca de 68,6% dos respondentes afirmaram que o Tesoureiro da Caixa Escolar conhece satisfatoriamente e 9,8% desconhecem suas atribuições e competências. Cerca de 70,6% dos respondentes declararam que o Secretário da Caixa Escolar conhece satisfatoriamente e 5,9% desconhecem suas atribuições e competências. Já na entrevista, os Técnicos, Analistas e Coordenadora do Setor foram unânimes em afirmar que os associados da Caixa Escolar e membros da Comissão de Licitação não conhecem suas atribuições e competências. A Coordenadora relatou que houve uma única capacitação com esses associados e membros, realizada pela SRE, quando da publicação da Resolução 1.346/2009. Desde então, apenas o Diretor é capacitado ficando com a responsabilidade de repassar aos demais membros e associados.

Assim, pensamos num treinamento de curta duração, 8h, com todos os associados da Caixa Escolar e membros da Comissão de Licitação, realizado em todos os municípios pela equipe do Setor de Prestação de Contas, no decorrer do primeiro semestre do ano de 2018. Neste curso participarão, a Diretoria da Caixa Escolar composta pelo Presidente (Diretor da Escola), Secretário e Tesoureiro; o Conselho Fiscal (3 membros titulares) e a Comissão de Licitação (3 membros titulares).

As despesas com transporte e alimentação para o treinamento feito na modalidade presencial serão de responsabilidade da SRE/SEE e previstas no PA – Plano de Ação da SRE para 2018.

Desta forma, apresentamos o Quadro 12 que consiste num detalhamento do programa de curso a ser oferecido pela SRE aos membros das Caixas Escolares e associados da Comissão de Licitação.

Quadro 12 – Conteúdo Programático do Curso para Caixa Escolar e Comissão de Licitação

Tema	Conteúdo	Duração
Gestão Educacional	✓ Gestão Democrática e Participativa ✓ Autonomia Escolar ✓ Colegiado Escolar	3h
Gestão Financeira	✓ Introdução ao Financiamento da Educação Básica e Descentralização de Recursos Financeiros ✓ A Caixa Escolar: Finalidade, competência, atribuições e vedações ✓ Transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros da escola ✓ Compras Governamentais: Legislação e Procedimentos	5h

Fonte: Elaborado pela autora.

O conteúdo programático dividido em duas partes: gestão educacional e gestão financeira. Uma vez que as Caixas Escolares e Comissão de Licitação são constituídas por profissionais da escola, pais de alunos e alunos maiores de 18 anos, o curso será desenvolvido em 8 horas, num único dia, e será realizado por município, concentrando todas as escolas numa escola polo.

Para desenvolvimento do curso, elaboramos um plano de trabalho, detalhado no Quadro 13.

Quadro 13 – Plano de Ação B

O que?	Por que?	Onde?	Como?	Quando?	Quem?	Quanto?
Elaboração de material didático	Para acompanhamento dos membros e associados durante o curso e servir de material de consulta no dia a dia	Na SRE	Elaboração de apostila, baseando-se em legislação e orientações do FNDE e SEE	Janeiro/ 2018	Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE	A impressão estará a cargo da escola. Valor estimado de R\$ 30,00
Logística: verificar local	Para realização dos encontros presenciais	Na SRE	Verificar disponibilidade de local para realização do encontros presenciais	Janeiro/ 2018	Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE	---
Fase presencial	Para estudo, orientação e compartilhamento de boas práticas	Nas escolas polo	Em salas disponibilizadas pelas escolas e laboratórios de informática	Fevereiro a Julho/2018	Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE	R\$ 7.673,58 (13 x 3 x R\$ 37,50 – diárias para 3 Técnicos/ Analistas se deslocando para 13 municípios) (lanche para todos os participantes)

Fonte: Elaborado pela autora.

Como já explicado no item 3.2.1 deste capítulo, os valores de diárias foram baseados no disposto do Decreto nº 47.045, de 14 de Setembro de 2016, que dispõe sobre viagem a serviço e concessão de diária no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Para chegarmos ao valor total da despesa com diárias, calculamos o deslocamento de 3 Técnicos/Analistas para 13 municípios da circunscrição que não são limítrofes ao município sede da SRE, chegando a um total de R\$ 1.462,50. Como serão 9 participantes por escola, a despesa com lanche será de R\$ 6.211,08. Os Técnicos e Analistas se deslocarão em veículo oficial, não havendo despesa com combustível. Assim, o curso terá um custo estimado em R\$ 7.673,58.

Os membros e associados que participarem receberão certificado emitido pela SRE.

3.2.3 Terceira Proposição: Designação de ATB/Auxiliar da Área Financeira para a SRE

Pela Tabela 3, apresentada no capítulo 1 deste trabalho, a SRE conta com 1.394 processos protocolados aguardando análise. De acordo com as declarações dos Técnicos, Analistas e Coordenadora do Setor de Prestação de Contas durante as entrevistas, esse passivo volumoso é devido à falta de pessoal no Setor de Prestação de Contas da SRE em anos anteriores.

Segundo os Técnicos e Analistas, apesar do Setor ter atualmente 3 Técnicos e 3 Analistas, ainda assim, é atribuído grande número de Caixas Escolares para cada um deles acompanhar e orientar, além da grande demanda de situações emergenciais do Setor, como auditorias, atendimento ao telefone e aos servidores. Segundo levantamento feito pelo Setor de Prestação de Contas, na SRE/Ubá, a média é de 21 processos para serem analisados por escola e 251 para serem analisados por Técnico/Analista. De modo geral, a análise de processos de prestação de contas é lenta, e dos processos de 2010, 2011 e 2012, os Técnicos e Analistas devem ser atentos à legislação da época, vale dizer, Resolução 1.346/2009.

Diante da constatação, feita através dos dados coletados na pesquisa de campo, do elevado número de processos de prestação de contas a serem analisados na SRE e da contribuição dos ATB/Financeiros para o processo de

prestação de contas das escolas, propomos à SRE solicitação de autorização especial para designar ATB, com formação técnica, em Contabilidade ou superior, em Ciências Contábeis para atuar na SRE.

A autorização especial é procedimento rotineiro das escolas estaduais, quando alegam, fundamentam e justificam não terem condições de funcionamento com o comporta estabelecido na legislação.

Todo ano a SEE publica resolução estabelecendo normas para a composição e organização do quadro de pessoal das escolas estaduais. Esse comporta refere-se ao quantitativo máximo de cargos/funções, concedido pela SEE, de forma a garantir o funcionamento das escolas. No entanto, as escolas diante das suas especificidades como estrutura física e número de alunos, solicitam ao Diretor da SRE autorização especial para designar algum profissional além do comporta prescrito na legislação. O Serviço de Inspeção Escolar, a Diretoria de Pessoal e o Superintendente da SRE analisam o caso e emitem parecer favorável, que é levado à consideração da SEE.

Cabe esclarecer, que cada SRE tem um quantitativo de Técnicos, Analistas e Inspectores Escolares estabelecido pela SEE. Os servidores da SRE são todos efetivos, à exceção do Inspetor Escolar que, por pertencer ao quadro do Magistério, pode ter substituto em virtude de afastamento de Licença para Tratamento de Saúde (LTS) superior a 30 dias, férias-prêmio de no mínimo 1 mês, afastamento preliminar à aposentadoria e vacância do cargo. Já os Auxiliares de Serviço de Educação Básica – ASB³⁶, responsáveis pela limpeza e café, são designados por uma escola polo do município sede da SRE. Desde a implantação do SYSADP³⁷, as SRE adquiriram o direito de permanecer com o quantitativo de ASB que vinham tendo em anos anteriores.

Em conformidade com que o ocorre com os ASB que são designados numa escola polo e ficam em exercício na SRE, pensamos em solicitar à SEE autorização especial para designar um ATB, seguindo listagem de classificação³⁸, porém com

³⁶As atribuições do cargo de Auxiliar de Serviços de Educação Básica, que compõe as Carreiras dos Profissionais de Educação Básica, cuja escolaridade mínima é a 4ª série do Ensino Fundamental, são as constantes da Lei 15.293/2004, que estabelece o plano de cargos e carreiras dos profissionais da Educação Básica em Minas Gerais.

³⁷Sistema de Designação de Pessoal (SYSADP): novo sistema disponibilizado pela SEE utilizado pela direção da escola para registrar vagas remanescentes para designação.

³⁸ Conforme artigo 17, da Resolução SEE nº 3.118, de 17/11/2016, que estabelece critérios e define procedimentos para inscrição e classificação de candidatos à designação para o exercício de função

um perfil definido: possuir curso técnico em Contabilidade e/ou superior em Ciências Contábeis e experiência como ATB na função de Auxiliar da Área Financeira.

É de praxe da SEE estabelecer em resolução normas de designação acompanhadas de orientações e ofícios contendo procedimentos complementares, como por exemplo, perfil adequado às exigências das atribuições do cargo/função.

Desta forma, a terceira proposição deste PAE, refere-se à solicitação de ATB/Financeiro, a título de autorização especial, a ser designado por uma escola do município sede da SRE, na proporção de 1 ATB/Financeiro para cada 2 Técnicos/Analistas.

Cada ATB terá uma meta a ser cumprida, baseando-se na produtividade dos Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas da SRE. A programação da meta conterá a relação dos processos e valores a serem baixados e prazo para cumprimento. O trabalho será monitorado pelos Técnicos e Analistas que exigirão planilha de controle mensal de processos finalizados. Como em toda designação no estado de Minas Gerais, o contrato será até 31 de dezembro e renovado até que os processos sejam todos analisados.

Pelo acesso ao Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para Escolas, em 09/12/2016, extraímos os valores dos Termos de Compromisso recebidos pelas escolas da circunscrição, no período de 01/01/2011 a 31/12/2016, por *status*, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Valores dos Termos de Compromisso – Período de 01/01/2011 a 31/12/2016

Posição	Valor
Análise	R\$ 22.521.680,29
Aprovado	R\$ 14.444.033,77
Ativo	R\$ 161.909,00
Em diligência	R\$ 1.760.814,71
Inadimplente	R\$ 30.300,00
Rescindido	R\$ 4.946.417,55
Vigente	R\$ 27.501.766,51

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados extraídos em 09/12/2016 do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para Escolas.

Esse levantamento de valores possibilitou-nos uma análise do impacto financeiro desta proposição em relação aos valores dos termos recebidos pelas escolas no período de 2011 a 2016 e que se encontram aguardando análise na

SRE, em diligência e inadimplente. Considerando o salário bruto atual de um ATB que é de R\$ 1.475,50 e a designação de 3 ATB para a SRE/Ubá, por um período de 2 anos, o gasto será de R\$ 106.236,00 para analisar termos que estão em torno de R\$ 24.312.795,00.

Desta forma, vemos nesta ação relevância dessa força tarefa, de caráter provisório, que liquidaria um passivo expressivo que pode estar abrigando erros de procedimentos reincidentes, vícios e, principalmente, dano aos cofres públicos. Possíveis erros podem ainda indicar pontos de intervenção e melhorias na instrução dos processos.

3.2.4 Conclusão

Pelos achados da pesquisa de campo, questionários e entrevistas, encontramos nas proposições descritas nos itens 3.2.1, 3.2.2 e 3.2.3 a minimização ou solução dos problemas identificados, conforme consolidado no Quadro 14.

Quadro 14 – Problemas e suas respectivas proposições

Problemas	Proposições
Lacunas na formação do Diretor Escolar	Programa de Capacitação para Gestores Escolares – Curso de 40h em Gestão Financeira
Falta de conhecimento das atribuições dos associados da Caixa Escolar e membros da Comissão de Licitação	Programa de Capacitação para associados da Caixa Escolar e membros da Comissão de Licitação
Grande volume de processos protocolados na SRE aguardando análise e poucos funcionários no Setor de Prestação de Contas	Designação de ATB, com formação específica, a título de autorização especial da SEE

Fonte: Elaborado pela autora.

Este PAE propõe ações que estão ao alcance da SRE/Ubá concretizar dentro dos recursos financeiros disponibilizados em seu Plano de Ação para 2018. No entanto, asseguramos que o maior esforço para realização das proposições de capacitação estarão a cargo dos Técnicos e Analistas do Setor de Prestação de Contas e para a materialização da terceira proposta, o empenho do Superintendente da regional se faz necessário, valendo-se de argumentos favoráveis à autorização para designar ATB/Financeiro, apresentando solicitação acompanhada de levantamento de dados e projeto com proposição de metas à SEE/MG.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto educacional brasileiro apresenta diversos desafios para melhoria da sua qualidade. Dentre eles, faz-se necessário discutir a gestão dos recursos financeiros disponibilizados pela União e estados às escolas de educação básica.

Desde o princípio deste trabalho de pesquisa, perseguimos os efeitos da presença do ATB/Financeiro nos processos de prestação de contas das escolas estaduais da SRE/Ubá e fomos levados ao estudo do contexto da prática das políticas públicas, do financiamento da educação, das transferências de recursos públicos financeiros para educação básica, da atuação da Caixa Escolar e o protagonismo do Diretor frente a sua presidência, da importância da participação, da gestão democrática e da autonomia ser construída no processo de execução dos recursos financeiros, desde o recebimento até sua prestação de contas às unidades centrais.

Percebemos que a descentralização de recursos financeiros colocou a escola pública, e, conseqüentemente, a gestão escolar num lugar de destaque nas políticas educacionais sob o discurso de promover maior autonomia para as escolas.

Vimos que o PDDE trouxe para as escolas maior quantidade de recurso financeiro e, paralelamente, no Estado de Minas Gerais, foi instituída legislação que padronizou procedimentos sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino.

Exercendo sua função redistributiva e supletiva e, ao mesmo tempo, desconsiderando a organização do Estado brasileiro, o PDDE insere recursos diretamente nas escolas, através da Caixa Escolar, uma associação civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos. Neste aspecto salientamos que a Caixa Escolar não integra a administração pública estadual, porém deve observar os princípios constitucionais e se subordinar às normas para licitações e contratos públicos. Esse campo de interação entre o público e o privado na educação, convoca-nos a uma reflexão sobre a natureza pública da escola e a subordinação por parte das Caixas Escolares às normas da rede de ensino, uma vez que, como entidade privada, passam a ter autonomia frente à administração pública podendo desconsiderar as regras da rede pública de ensino.

Os recursos financeiros na escola possibilitam melhoria infraestruturais, manutenção e custeio das atividades, além de possibilitar efeitos na qualidade da oferta da educação básica e reflexos na gestão escolar. Percebemos que os programas de Governo oportunizam às escolas assumirem novos papéis, realizarem novas atividades e aprenderem a pensar-se estratégica e sistematicamente. No entanto, notamos que a descentralização de recursos financeiros, se revertendo num argumento de apoio aos entes federativos, não teve o acompanhamento do apoio técnico tão necessário para o seu gerenciamento e para a criação de escolas autônomas.

Com o trabalho de campo, percebemos que o Diretor, como presidente da Caixa Escolar, e demais membros da Caixa Escolar e associados da Comissão de Licitação necessitam de um apoio técnico na gestão financeira, não somente na prestação de contas que é a etapa final e reflexo de todo o processo, mas em todo o decurso do gerenciamento dos recursos financeiros.

De todo esse estudo, busca e análise, propomos um Plano de Ação com duas proposições de capacitação: uma para os Gestores Escolares e outra para os membros da Caixa e associados da Comissão de Licitação. Como já colocado, cabe esclarecer que estas ações propostas não pretendem esgotar o assunto ou apresentar soluções definitivas para a formação, mas aprimorar o desempenho profissional dos Gestores Escolares bem como melhorar a participação dos servidores envolvidos na gestão financeira da escola.

Constatamos, também, no desenvolvimento deste trabalho que o Setor de Prestação de Contas possui um elevado número de processos aguardando análise. Trata-se de processos referentes a Termos de Compromisso expedidos a partir de 2010. Assim, configurando-se como uma terceira ação para o Plano de Ação, propomos a designação de ATB/Financeiro, para que, na SRE, possa analisar, reduzir ou extinguir esses processos.

Enfatizamos que do Diretor, presidente da Caixa Escolar, lhe é exigido o domínio de mecanismos de planejamento, conhecimento de definições e conceituações técnicas, controle burocrático e obediência às normas, administração competente, ética e efetivados recursos arrecadados ou recebidos e a correta demonstração de sua aplicação, promovendo a transparência para com a comunidade escolar, independentemente de ter formação ou qualificação para tal, uma vez que é sabido que o Diretor é um profissional deslocado da função de seu

cargo, que carrega seu conhecimento pedagógico e postura docente para gestão da escola.

Desta forma, o ideal é que os Gestores Escolares disponham de profissional qualificado na escola, com formação específica em Contabilidade, mas também com formação em Gestão Pública, não só para a assertividade e celeridade do processo de prestação de contas, mas como uma ferramenta de interesse público para melhor subsidiar o gerenciamento dos recursos financeiros.

Por último, acentuamos que a temática das condições de trabalho dos Gestores, principalmente quanto a sua formação para o exercício do cargo, o qual lhe transfere responsabilidades e custos, merece atenção e debate, evitando que a educação, submetida às regras gerencialistas, seja administrada de forma desvalorizada, vulnerável e barata.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Thereza. PERONI, Vera M Vidal. Implicações do Programa Dinheiro Direto na Escola para a Gestão da Escola Pública. **Educ. Soc.**, Campinas, VI. 28, n. 98, p. 253 – 267, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

ALARCÃO, Isabel. **Escola Reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2506>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

ARRETCHE, Marta T. S. Mitos da Descentralização – Mais democracia e eficiência nas políticas públicas? ANPOCS. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.11 n.31 São Paulo jun. 1996. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_31/rbcs31_03.htm>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. Políticas Sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, RBCS, v. 14, n. 40, junho/99. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v14n40/1712>>. Acesso em: 15 ago. 2017

BARROSO, João. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In: BARROSO, João. **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.

_____. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1997.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Controladoria Geral da União. Gestão de Recursos Federais. **Manual para Agentes Municipais**. Brasília. 2005. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/cartilhagestaorecursosfederais.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. Decreto nº 6.253, de 13 de novembro de 2007. **Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, regulamenta a Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6253.htm>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Emenda Constitucional nº 53, de 19 de dezembro de 2006. **Dá nova redação aos artigos 7º, 23, 30, 206, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc53.htm>. Acesso em: 14 mar. 2016

_____. Lei 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm#art114>. Acesso em: 14 nov. 2016.

_____. Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968. **Cria o Instituto Nacional de Desenvolvimento da Educação e Pesquisa (INDEP), e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5537.htm>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e da outras providências.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em 14 nov. 2016.

_____. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 14 nov. 2016.

_____. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 14 nov. 2016.

_____. Lei nº 10.832, de 29 de dezembro de 2003. **Altera a legislação tributária federal e dá outras providências.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.833.htm>. Acesso em: 11 ago. 2017

_____. Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007. **Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, de que trata o art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; altera a Lei nº 10.195, de 14 de fevereiro de 2001; revoga dispositivos das Leis nºs 9.424, de 24 de dezembro de 1996, 10.880, de 9 de junho de 2004, e 10.845, de 5 de março de 2004; e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11494.htm>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Lei 11947, de 16 de junho de 2009. **Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nºs 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm>. Acesso em: 11 ago. 2017.

_____. Lei 13005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 11 ago. 2017.

_____. **Manual de Orientação para Constituição de Unidade Executora Própria.** Brasília. 2014. Disponível em: <www.fnde.gov.br/arquivos/category/191-consultas?download=9059:manual>. Acesso em: 04 dez. 2016.

_____. Ministério da Educação. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.** Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/>>. Acesso em: 12 Jun. 2016.

_____. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. **Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nos 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências.** Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/pnae>>. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Resolução nº 02, de 18 de janeiro de 2012. **Estabelece orientações, critérios e procedimentos para a utilização obrigatória a partir de 2012 do Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SiGPC), desenvolvido pelo FNDE para a gestão do processo de prestação de contas.** Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000002&seq_ato=000&vlr_ano=2012&sgl_orgao=CD/FNDE/MEC>. Acesso em: 02 set. 2017.

_____. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Resolução/CD/FNDE nº 10, de 18 de abril de 2013. **Dispõe sobre os critérios de repasse e execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), em cumprimento ao disposto na Lei 11.947, de 16 de junho de 2009.** Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/acessibilidade/item/4386-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-10,-de-18-de-abril-de-2013>>. Acesso em 11 ago. 2017.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. **Caderno 5 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** Brasília, 2004.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** DOURADO, Luiz Fernandes. Conselho Escolar e financiamento da educação no Brasil. Brasília, 2006.

_____. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Introdução aos parâmetros curriculares nacionais.** Brasília, 1997. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

BRUNO, Lúcia Emilia Nuevo Barreto. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.) **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, R.J.: Vozes, 1997. p.15-45.

BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann. **Novas demandas, novos conflitos e a responsividade escolar**. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2504>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

CARVALHO, Ednéa de Oliveira Hermógenes. Gestão Financeira: **Análise da Prestação de Contas das Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Ituiutaba – MG**. Juiz de Fora. 2013. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2011-ednea-de-oliveira-hermogenes-carvalho.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2016

CRUZ, Rosana Evangelista da. **Pacto Federativo e Financiamento da Educação: a função supletiva e redistributiva da União – O FNDE em destaque**. São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-11122009-101928/pt-br.php>>. Acesso em: 01 ago. 2017

CRUZ, R. E.; GONÇALVES, F. W. A. S.; LUZ, L. X. GT Estado e Política Educacional n. 05. 29ª Reunião ANPED, 2006. **O Programa Dinheiro Direto na Escola: Democratização da Gestão e Reforma do Estado na Educação**. Disponível em: <<http://29reuniao.anped.org.br/trabalhos/posteres/GT05-1901--Int.pdf>>. Acesso em 01 ago. 2017

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A Questão Federativa e a Educação Escolar**. 2010. Disponível em: <http://www.ppgp2.caedufjf.net/pluginfile.php/2061/mod_resource/content/2/LPL_A_questao_federativa.pdf> Acesso em: 04 set. 2016.

DAVID, Marcus Vinicius; RAMIRES, Elida Maia. Finanças públicas e gestão financeira de organizações públicas. In: **Administração Pública Contemporânea: Política, Democracia e Gestão / Organizadores, Marcos Tanure Sanabio, Gilmar José dos Santos, Marcus Vinicius David**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154. Março, 2002.

_____. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, núm. 24, 2004, pp. 213-225. Universidade Federal do Paraná. Paraná, Brasil.

FACCENDA, Odival et al. Capacidade explicativa de questionários de contexto: aspectos metodológicos. **R. Bras. Est. Pedag.**, Brasília, v. 92, n. 231, p. 246-267, maio/ago. 2011.

GODOY. Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. Mar./Abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

GÜNTHER, Hartmut et al. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Maio-Ago. 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210

_____. **Como elaborar um questionário**. Série Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais. Laboratório de Psicologia Ambiental – UnB. Nº 1, 2003. Brasília, DF.

LÜCK, Heloísa. Gestão Escolar e Formação de Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2017.

_____. Entrevista: A escola tem a cara de seu diretor. **Jornal do Professor**. 2008. Disponível em: <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/noticias.html?idEdicao=5&idCategoria=8>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <http://www.fundacoes.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2017.

MAFASSIOLI, Andréia da Silva. 20 anos do Programa Dinheiro Direto na Escola: um olhar crítico sobre as interferências na gestão escolar e financeira pública. **Revista de Financiamento da Educação**, Porto Alegre, v. 5, n. 12, 2015. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/fineduca>>. Acesso em: 11 ago. 2017

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7ª Edição – 5. reimpr. São Paulo: Atlas 2010.

_____. **Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª Edição – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**, de 21 de setembro de 1989. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=CON&num=1989&comp=&ano=1989&texto=consolidado>>. Acesso em 08 Jun. 2017.

_____. Decreto nº 45.018, de 20 de janeiro de 2009. **Dispõe sobre a utilização e gestão do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais - SIAD-MG do Poder Executivo Estadual**. Disponível em: <http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/decretos/decreto_45018.pdf>. Acesso em: 02 set. 2017.

_____. Decreto nº 45.085, de 08 de abril de 2009. **Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas**

Escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes. Disponível em: <<http://www.iof.mg.gov.br/index.php?/pesquisa-nos-jornais.html>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011. **Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação.** Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/48416>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Decreto nº 47.045, de 14 de setembro de 2016. **Dispõe sobre viagem a serviço e concessão de diária no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.** Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47045&ano=2016>>. Acesso em: 24 set. 2017.

_____. Edital SEPLAG/SEE nº 01/2011. **Estabelece normas para a realização de Concurso Público destinado a selecionar candidatos para o provimento de cargos das carreiras de Professor de Educação Básica, Analista Educacional, Especialista em Educação Básica, Assistente Técnico Educacional e Assistente Técnico de Educação Básica do quadro de pessoal da Secretaria de Estado de Educação.** Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/2011/Julho/edital-see-11-07-.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2017.

_____. Edital SEE nº 03/2015. **Divulga normas relativas ao Processo de Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual.** Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/152406>>. Acesso em: 28 jan. 2017

_____. Lei 1.147, de 06 de dezembro de 1930. **Dá nova denominação às quatro Secretarias de Estado, distribui os seus serviços e autoriza o poder executivo a reformar as Secretarias de Estado e demais repartições públicas.** Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=1147&comp=&ano=1930>>. Acesso em: 07 out. 2016.

_____. Lei nº 869, de 05 de julho de 1952. **Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais.** Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/EstatutoServidor.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2017.

_____. Lei nº 7.292, de 04 de julho de 1978. **Cria uma Delegacia Regional de Ensino, com sede na cidade de Ubá, e dá outras providências.** Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=7292&comp=&ano=1978>> Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Lei 14.184, de 31 de janeiro de 2002. **Dispõe sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Estadual.** Disponível em:

<<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=14184&comp=&ano=2002>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. Lei 15.293, de 05 de agosto de 2004. **Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado.** Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=15293&ano=2004>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

_____. Lei nº 22.257, de 27 de julho de 2016. **Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências.** Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/168323>>. Acesso em: 01 out. 2016.

_____. Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais. Parecer 14843, de 16 de abril de 2008. Direito Administrativo – Caixas Escolares – Pessoa Jurídica de Direito Privado – Sujeição à Licitação Pública. Disponível em: <<http://www.age.mg.gov.br/images/stories/downloads/advogado/pareceres2008/parecer%2014843.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

_____. Resolução SEE nº 1.346, de 08 de junho de 2009. **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: <<http://www.iof.mg.gov.br/index.php?/pesquisa-nos-jornais.html>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Resolução CEE nº 457, de 30 de setembro de 2009. **Dispõe sobre a Inspeção Escolar na Educação Básica no sistema estadual de ensino de Minas Gerais.** Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/327728584/Resolucao-Cee-N%C2%BA-457-2009>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

_____. Resolução SEE nº 1458, de 19 de novembro de 2009. **Estabelece normas para organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e designação para o exercício de função pública na rede pública estadual.** Disponível em: <<http://srepousoalegre.blogspot.com.br/2009/12/resolucao-see-n-1.html>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Resolução SEE nº 1.773, de 19 de novembro de 2010. **Estabelece normas para organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e designação para o exercício de função pública na rede pública estadual.** Disponível em: <<http://www.sindutemg.org.br/novosite/files/1773-quadro-de-escola.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Resolução SEE nº 2.018, de 06 de janeiro de 2012. **Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na rede pública estadual.** Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/49271>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Resolução SEE nº 2.245, 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: < <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/101039>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Resolução SEE nº 2.253, de 9 de janeiro de 2013. **Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na rede estadual de educação básica.** Disponível em <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/83047>> Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Resolução SEE nº 2.442, de 7 de novembro de 2013. **Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na rede estadual de educação básica.** Disponível em <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/106892>> Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Resolução SEE nº 2.741, de 20 de janeiro de 2015. **Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na rede estadual de educação básica.** Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/137222>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Resolução SEE nº 2.795, de 28 de setembro de 2015. **Estabelece normas para escolha de servidor ao cargo de Diretor e à função e Vice-diretor de escola estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos.** Disponível em: < <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/152407>>. Acesso em: 29 jan. 2017.

_____. Resolução SEE nº 2.836, de 30 de dezembro de 2015. **Estabelece normas para organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e designação para o exercício de função pública na rede pública estadual.** Disponível em <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/156914>> Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Resolução SEE nº 2.943, de 18 de março de 2016. **Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nos Centros Estaduais de Educação Continuada (CESECs) e nos Postos de Educação Continuada (PECONs) que fazem parte da rede estadual de ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.** Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/documentos/2943-16-r.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2017.

_____. Resolução SEE nº 2.958, de 29 de abril de 2016. **Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, funcionamento e processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais.** Disponível em:

<<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/163775>>. Acesso em: 01 dez. 2016.

_____. Resolução SEE nº 3.118, de 17 de novembro de 2016. **Estabelece critérios e define procedimentos para inscrição e classificação de candidatos à designação para o exercício de função pública na Rede Estadual de Ensino.** Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/173962>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

_____. Resolução SEE nº 3.428, de 13 de junho de 2017. **Estabelece normas para organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas unidades regionais e escolares da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.** Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/184043>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

_____. Secretaria de Estado de Educação. Portal da Educação. **Relatório de Escola.** Disponível em: <http://rp1.educacao.mg.gov.br/apl_menu/apl_menu.php>. Acesso em: 16 mar. 2016.

_____. Secretaria de Estado de Educação. Nota Técnica. Junho/2011. **Institui a Diretoria de Pessoal na SRE.**

_____. Secretaria de Estado de Educação. Nota Técnica nº 01/2017. **Atualiza procedimentos para execução do recursos financeiros de alimentação escolar pelas escolas estaduais do estado de Minas Gerais, em especial, sobre a aquisição de gêneros alimentícios da Agricultura Familiar.**

MOREIRA, Ana Maria de Albuquerque. Gestão Financeira Descentralizada: uma análise do programa dinheiro direto na escola. **Revista de Financiamento da Educação.** Porto Alegre, vol. 2, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/fineduca>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

NONET, Philippe; SELZNICK, Philip. **Direito e Sociedade – A Transição ao Sistema Jurídico Responsivo.** Editora REVAN. 2010. Capítulo IV – O Direito Responsivo. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2508>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

OLIVEIRA, Rita de Cássia. **Programas PDE Escola e Mais Educação: Descentralização e Gestão do Ensino.** Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ppge/files/2016/01/Rita-de-Cássia-Oliveira.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

OLIVEIRA, Rita de Cássia; TEIXEIRA, Beatriz de Basto. Descentralização e gestão do ensino nos programas PDE Escola e Mais Educação. **RBPAE**, v. 31, n. 2, p. 293-312, mai./ago.2015. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/viewFile/54557/36504>>. Acesso em: 03 ago. 2017

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e; PEREIRA, José Roberto; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de Oliveira. **Paradigmas de Administração Pública e**

Conselhos Gestores Municipais: Velhas Abordagens de Gestão em Novos Arranjos Institucionais? Anais... XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26 Set. 2007. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-B1528.pdf> >. Acesso em: 17 set. 2017.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e. Modelos de Administração Pública. In: **Administração Pública Contemporânea: Política, Democracia e Gestão** / Organizadores, Marcos Tanure Sanabio, Gilmar José dos Santos, Marcus Vinicius David. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **A Gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da Escola Pública.** São Paulo, abril de 1998. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2017.

QUIOSSA, Amanda Sangy et al. **Diálogos e Proposições.** Volume I: Planos de Ação para a Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro 1ª Edição. 2016. Juiz de Fora Projeto CAEd – FADEPE. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4195>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. Manual de Recherche em sciences sociales. Dunod, Paris 1995. Tradução: **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho. 4ª Edição. Outubro de 2005.

SALLES, Helena da Mota. Município e Democracia Participativa. In: **Administração Pública Contemporânea: Política, Democracia e Gestão** / Organizadores, Marcos Tanure Sanabio, Gilmar José dos Santos, Marcus Vinicius David. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

SANTANA, Viviane Cristina Nascimento; FERREIRA, Patrícia Aparecida; LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva. Competências Gerenciais de Diretores de Escolas Estaduais de um município mineiro: um estudo comparativo entre a legislação e a percepção dos Gestores Escolares. **Anais...** IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 3 a 5 de novembro de 2013. Brasília, DF.

SCHNECKENENBERG, Marisa. Democratização da gestão e atuação do diretor de escola municipal. **RBPAE**, v. 25, n. 1, p. 115-137, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19330/11230>>. Acesso em: 01 Ago. 2017.

SILVA, Samara de Oliveira. **O impacto do Programa Dinheiro Direto na Escola e a sua política de descentralização e autonomia financeira das escolas públicas.** Disponível em: <http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/2006.gt5/GT5_2006_03.PDF>. Acesso em: 11 ago. 2017.

WITTMANN, L. C. Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o Gestor. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun. 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi – 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

1- MODELO DE TERMO DE COMPROMISSO



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS - SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
TERMO DE COMPROMISSO Nº [REDACTED] / 2016 - PLANO DE TRABALHO Nº [REDACTED] Nº SIAFI [REDACTED] QUE ENTRE SI CELEBRAM O
ESTADO DE MINAS GERAIS, POR INTERMÉDIO DE SUA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E A CAIXA ESCOLAR **CAIXA ESCOLAR**
[REDACTED] - UBA - 38ª SRE

O Estado de Minas Gerais, por intermédio de sua Secretaria de Educação, CNPJ nº 18.715.599/0001-05, representada por seu(a) Secretário(a) **Macaé Maria Evaristo dos Santos**, nos termos da Delegação de Competência publicada no Minas Gerais de **04/02/2015**, e a Caixa Escolar **CAIXA ESCOLAR** [REDACTED] CNPJ nº [REDACTED] representada por seu(a) presidente [REDACTED] CI nº [REDACTED] CPF nº [REDACTED] resolvem celebrar este Termo de Compromisso, mediante as seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA - Objetiva o presente instrumento repassar à Caixa Escolar, recursos financeiros para **MANUTENÇÃO, CUSTEIO E CONSERVAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR.**

CLÁUSULA SEGUNDA - O ESTADO/SECRETARIA se obriga:
a) repassar os recursos financeiros previstos neste Termo; b) acompanhar e orientar a execução; c) analisar, por intermédio da Superintendência Regional de Ensino, a prestação de contas dos recursos repassados.

CLÁUSULA TERCEIRA - A Caixa Escolar se obriga:
a) utilizar os recursos financeiros repassados e seus rendimentos de aplicações financeiras de acordo com o previsto no Plano de Trabalho, parte integrante deste Termo;
b) cumprir o objeto deste Termo;
c) prestar contas à Superintendência Regional de Ensino no prazo estipulado na Cláusula Quinta deste Termo e de acordo com as normas estabelecidas pela Superintendência de Planejamento e Finanças da SECRETARIA, constantes em Manual específico.

CLÁUSULA QUARTA - O valor total deste instrumento jurídico, a ser depositado no Banco **BRASIL**, nº **001**, Agência [REDACTED] Conta nº [REDACTED] é de **R\$ 22.750,00 (VINTE E DOIS MIL E SETECENTOS E CINQUENTA REAIS)**, à conta da(s) dotação(es) orçamentária(s) constantes no Plano de Trabalho, parte integrante deste Termo, e de acordo com o(s) seguinte(s) elemento(s) de despesa(s): Despesas Correntes (335043): R\$21.250,00 / Despesas de Capital (445042): R\$ 1.500,00

CLÁUSULA QUINTA - Este Termo vigorará da data de sua assinatura até 31/03/2017, devendo a prestação de contas dos recursos financeiros recebidos ser entregue pela Caixa Escolar à Superintendência Regional de Ensino de sua jurisdição, no máximo até 30 (trinta) dias após o término da vigência.

CLÁUSULA SEXTA - Por acordo entre as partes, este Termo poderá sofrer alterações quanto à sua vigência e metas, mediante a celebração de termo aditivo, coerentes com o Plano de Trabalho, devendo ainda a alteração ser aprovada pela Unidade Gerenciadora do Projeto.

SUBCLÁUSULA ÚNICA - O aditamento de prazo deverá ser justificado e solicitado com antecedência mínima de 30 (trinta) dias do término da vigência estabelecida na Cláusula Quinta deste Termo.

CLÁUSULA SÉTIMA - Este Termo poderá ser rescindido a qualquer tempo, por acordo entre os signatários, ou pelo Estado/Secretaria, unilateralmente, por ato motivado.

CLÁUSULA OITAVA - Fica o Estado/Secretaria responsável pela publicação do extrato deste Termo no "Minas Gerais".

CLÁUSULA NONA - Fica eleito o foro da Comarca de Belo Horizonte, que prevalecerá sobre qualquer outro, para dirimir questões oriundas deste Termo.

Assim, estando firmes e acordados, os signatários firmam este Termo em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, em Belo Horizonte, aos 31 de Março de 2016.

Secretário(a) de Estado de Educação, pelo Estado de Minas Gerais



Digitalmente assinado por:

CPF: [REDACTED]

Presidente da Caixa Escolar **CAIXA ESCOLAR** [REDACTED]

2- MODELO DE PLANO DE TRABALHO

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS - SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO							
PLANO DE TRABALHO							
SUBSECRETARIA GERENCIADORA DO PROJETO: SUBSECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL							
UNIDADE ADMINISTRATIVA RESPONSÁVEL PELO PROJETO: DIRETORIA DE SUPRIMENTO ESCOLAR							
Especificação do Termo Jurídico: Termo de Compromisso							
DADOS DA CAIXA ESCOLAR							
Escola: EE							
CNPJ:		COD. ESCOLA:		Caixa Escolar: CAIXA ESCOLAR			
Presidente da Caixa Escolar:				RG:		CPF:	
DADOS DO OBJETO TERMO DE COMPROMISSO							
Descrição do Objeto: MANUTENÇÃO, CUSTEIO E CONSERVAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR.							
DADOS DOS RECURSOS FINANCEIROS							
Valor total do repasse: R\$22.750,00- Pagamento: Parcelado em 3vezes							
UPE	Funcional Programática	Subprograma	Meta	Ação	Natureza da Despesa	Fonte	UPG
0010012114647SRF542	1261.12.361.211.4647.1	4647	2114647	542	335043	TESOURO	1239
0010022114643SSI921	1261.12.361.211.4643.1	4643	2114643	921	335043	TESOURO	1218
0010022114643SSI921	1261.12.361.211.4643.1	4643	2114643	921	445042	TESOURO	1218
Vigência: Data assinatura do Termo de Compromisso até 31/03/2017- Data da Prestação de Contas: 01/05/2017							
OBRIGAÇÕES DOS PARTICIPANTES							
Da Caixa Escolar: a) utilizar os recursos financeiros repassados e seus rendimentos de aplicações financeiras de acordo com o previsto neste Plano de Trabalho; b) cumprir o objeto pactuado; c) prestar contas no prazo estipulado e de acordo com as normas estabelecidas pela Superintendência de Planejamento e Finanças da SECRETARIA, constantes em Manual específico.							
Da Secretaria: a) repassar os recursos financeiros previstos neste Plano de Trabalho; b) acompanhar e orientar a sua execução; c) analisar, por intermédio da Superintendência Regional de Ensino, a prestação de contas dos recursos passados.							
DETALHAMENTO DO PLANO DE TRABALHO							
Fases da Execução							
Meta	Etapas/Fase	Especificação		Id. Físico / UN	Início	Término	
01	1	MANUTENÇÃO DA PRÉ-ESCOLA E ENSINO FUNDAMENTAL		ALUNO	01/04/2016	31/03/2017	
01	1	RECURSO DESTINADO A COMPRA DE PEÇAS DE REPOSIÇÃO E/OU CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA EM INFORMÁTICA.		ALUNO	01/04/2016	31/03/2017	
01	1	RECURSO DESTINADO A COMPRA DE EQUIPAMENTOS PERMANENTES PARA INFORMÁTICA.		ALUNO	01/04/2016	31/03/2017	
Beneficiários: 216 alunos							
Plano de Aplicação dos Recursos - Custo de Investimento e/ou Custeio							
UPE	Especificação	Unidade de Medida	Quantidade	Per Capita	Valor Total (R\$)		
0010012114647SRF542	Manutenção da Pré-Escola e Ensino Fundamental	Alunos	66	261,36	17.250,00		
0010022114643SSI921	Repasso financeiro RECURSO DESTINADO A COMPRA DE PEÇAS DE REPOSIÇÃO E/OU CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA EM INFORMÁTICA. - OBS - PAGAMENTO EM DUAS PARCELAS DE R\$2.000,00 CADA	Alunos	75	53,33	4.000,00		
0010022114643SSI921	Repasso financeiro RECURSO DESTINADO A COMPRA DE EQUIPAMENTOS PERMANENTES PARA INFORMÁTICA - OBS - PAGAMENTO EM PARCELA ÚNICA	Alunos	75	20,00	1.500,00		
TOTAL					22.750,00		
O presente Plano de Trabalho segue o previsto no art. 116 da Lei Federal nº 8.666, de 21/06/1993, podendo ser aprovado, observando-se as informações contidas nos quadros acima. Certificação pela Unidade Administrativa Responsável: DIRETORIA DE SUPRIMENTO ESCOLAR							
Aprovo o presente Plano de Trabalho e autorizo a celebração do Termo de Compromisso. Certificação pelo(a) Subsecretário(a): - Data: 30/03/2016 19:27:11							
 Digitalmente assinado por: 92341306691 Data: 30/03/2016 19:27:11 Razão: Plano de Trabalho Aprovado País: Brasil							

7616-b0536401a6c6243f45c00f585a094c8f/181200

3- MODELO DE ADITIVO DE TERMO DE COMPROMISSO

Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS - SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

ADITIVO 1/2016 TERMO DE COMPROMISSO Nº [REDACTED] 2016 e Nº SIAFI [REDACTED] QUE ENTRE SI CELEBRAM O ESTADO DE MINAS GERAIS, POR INTERMÉDIO DE SUA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E A CAIXA ESCOLAR CAIXA ESCOLAR PROFESSORA JOAQUINA DE PAULA ALVES

O Estado de Minas Gerais, por intermédio de sua Secretaria de Educação, CNPJ nº 18.715.599/0001-05, representada por seu(ua) Secretário(a) **Macaé Maria Evaristo dos Santos**, nos termos da Delegação de Competência publicada no Minas Gerais de **04/02/2015**, e a Caixa Escolar **CAIXA ESCOLAR** [REDACTED] CNPJ nº [REDACTED] resolvem celebrar este Aditivo, mediante as seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA - Fica prorrogada / antecipada para 31/05/2017a vigência do termo de Compromisso nº [REDACTED] 2016, conforme Plano de Trabalho [REDACTED] que integra este instrumento.

CLÁUSULA SEGUNDA - Fica o Estado / Secretaria responsável pela publicação do extrato deste termo aditivo no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais.

CLÁUSULA TERCEIRA - Fica eleito o foro da Comarca de Belo Horizonte, que prevalecerá sobre qualquer outro, para dirimir questões oriundas deste Termo.

CLÁUSULA QUARTA - Permanecem inalteradas as demais cláusulas do Termo de Compromisso nº [REDACTED] 2016.

Assim, estando firmes e acordados, os signatários firmam este Termo em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, em Belo Horizonte, aos 29 de Março de 2017 .

Secretário(a) de Estado de Educação, pelo Estado de Minas Gerais

Presidente da Caixa Escolar CAIXA ESCOLAR [REDACTED]

4- MODELO DE PLANO DE TRABALHO DE ADITIVO DE TERMO DE COMPROMISSO

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS - SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO							
PLANO DE TRABALHO [REDACTED] ADITIVO 1 - TERMO DE COMPROMISSO: [REDACTED]							
NR SIAFI: [REDACTED]							
SUBSECRETARIA GERENCIADORA DO PROJETO: SUBSECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL							
UNIDADE ADMINISTRATIVA RESPONSÁVEL PELO PROJETO: DIRETORIA DE SUPRIMENTO ESCOLAR							
Especificação do Termo Jurídico: Aditivo							
DADOS DA CAIXA ESCOLAR							
Escola: EE [REDACTED]							
CNPJ: [REDACTED]		COD. ESCOLA: [REDACTED]		Caixa Escolar: CAIXA ESCOLAR [REDACTED]			
Presidente da Caixa Escolar [REDACTED]				RG: [REDACTED]		CPF: [REDACTED]	
DADOS DO OBJETO TERMO DE COMPROMISSO							
Descrição do Objeto: MANUTENÇÃO, CUSTEIO E CONSERVAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR.							
DADOS DOS RECURSOS FINANCEIROS							
Valor total do repasse: R\$22.750,00 - Pagamento: Parcelado em 3 vezes							
UPE	Funcional Programática	Subprograma	Meta	Ação	Natureza da Despesa	Fonte	UPG
-	-	-	-	-	-	-	-
Vigência: Data assinatura do Termo de Compromisso até 31/05/2017 - Data da Prestação de Contas: 01/07/2017							
OBRIGAÇÕES DOS PARTICIPANTES							
Da Caixa Escolar: a) utilizar os recursos financeiros repassados e seus rendimentos de aplicações financeiras de acordo com o previsto neste Plano de Trabalho; b) cumprir o objeto pactuado; c) prestar contas no prazo estipulado e de acordo com as normas estabelecidas pela Superintendência de Planejamento e Finanças da SECRETARIA, constantes em Manual específico.							
Da Secretaria: a) repassar os recursos financeiros previstos neste Plano de Trabalho; b) acompanhar e orientar a sua execução; c) analisar, por intermédio da Superintendência Regional de Ensino, a prestação de contas dos recursos passados.							
DETALHAMENTO DO PLANO DE TRABALHO							
Fases da Execução							
Meta	Etapas/Fase	Especificação	Id. Físico / UN	Início	Término	Valor (R\$)	
-	-	-	-	-	-	-	
Beneficiários: 216 alunos							
Plano de Aplicação dos Recursos - Custo de Investimento e/ou Custeio							
UPE	Especificação	Unidade de Medida	Quantidade	Per Capita	Valor Total (R\$)		
-	-	-	-	-	-		
O presente Plano de Trabalho segue o previsto no art. 116 da Lei Federal nº 8.666, de 21/06/1993, podendo ser aprovado, observando-se as informações contidas nos quadros acima. Certificação pela Unidade Administrativa Responsável: DIRETORIA DE SUPRIMENTO ESCOLAR - Data: 30/03/2016							
Aprovo o presente Plano de Trabalho e autorizo a celebração do Termo de Compromisso. Certificação pelo(a) Subsecretário(a): [REDACTED] - Data: 29/03/2017							
 Digitalmente assinado por: [REDACTED] 02544892650 Data: 29/03/2017 Razão: Plano de Trabalho Aprovado País: Brasil							

7616-b0536401a6c6243f45c00f585a094c8f/181200

5- CHECK LIST

Prestação de Contas PDDE e Ações Agregadas (MAIS EDUCAÇÃO, PROEMI E OUTRAS)

Orientamos que ao montar a prestação de contas que **cada processo de compra** seja disponibilizado da seguinte forma:

- Pesquisa de preços (no mínimo três);
- Formulário de Pesquisa de Preço;
- Ata da reunião a fim de indicar o fornecedor e/ou prestador de serviços vitoriosos e explicitar os critérios de escolha, pelo menor preço, bem como apontar os esclarecimentos considerados necessários;
- Nota fiscal (anexar cópia do cheque emitido para pagamento da mesma);
Nas notas fiscais devem constar o **atesto de quitação** pelo fornecedor, bem como o **carimbo de recebimento da mercadoria e/ou serviços**, devidamente datado e assinado por dois servidores, não podendo ser o Presidente nem o Tesoureiro da Caixa Escolar.
Na nota também deverá ser informado a ação agregada ao programa, conforme exemplo: **FNDE/PDDE** ou **FNDE/PDDE/EDUCAÇÃO INTEGRAL**, etc.
- Comprovante de recolhimento de encargos sociais, se for o caso;
- Extratos de conta corrente em ordem cronológica (dezembro de 2016 a dezembro de 2017);
- Extratos de aplicação financeira em ordem cronológica (dezembro de 2016 a dezembro de 2017) ;
- Demonstrativo da execução da receita e da despesa e de pagamentos efetuados;
- Conciliação Bancária;
- Relação de bens adquiridos ou produzidos;
- Termo de doação.

Para a montagem da prestação de contas **ao final do ano**, é necessário acrescentar **no início** da mesma, o **Ofício de Encaminhamento**; os **PROJETOS**, no caso de serem executadas atividades educacionais e a **cópia da ata** realizada junto aos membros ou representantes da comunidade escolar a fim de **selecionar os materiais e bens a serem adquiridos e os serviços a serem contratados durante a execução do recurso**, ou seja o planejamento.

A prestação de contas deverá ser elaborada em papel padrão A4, estar **numerada e rubricada na parte superior direita das folhas**, após esse procedimento, tirar a cópia da mesma colocando o carimbo **“CONFERE COM O ORIGINAL”**, sendo que o original deverá ser mantido no arquivo da escola e a cópia entregue na Superintendência Regional de Ensino.

Lembramos que o do FNDE possui legislação específica, ou seja, não segue a Resolução SEE nº 2245/2012 quanto aos procedimentos de compra, não devendo ser utilizados os anexos da mesma, com exceção do Ofício de Encaminhamento.

Em caso de dúvidas, entrar em contato com o Setor de Prestação de Contas através do e-mail sre.uba.pcontas@educacao.mg.gov.br ou pelo telefone 3539-5760.

6- MODELO DE OFÍCIO DE DILIGÊNCIA



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ
Av. Raul Soares, n.º 47 – 2º e 3º andar – Centro – Ubá - MG

Ofício nº XXX/2017 – Setor de Prestação de Contas.

Ubá, 27 de Março de 2017.

Senhor(a) Diretor(a),

PROTOCOLO nº 0001266 – 1260 – 2014 - 0

Para prosseguimento da análise da prestação de contas do **T.C XXXXXXX/2013**, valor **R\$ 1.224,00**, **recurso destinado à beneficiar alunos com alimentação escolar**, solicitamos a V.S.ª:

- * Cópias dos cheques utilizados para efetuar os pagamentos;
- * Cópia do Termo de Rescisão do contrato para aquisição de gêneros alimentícios, tendo em vista que o contrato não foi executado em sua totalidade;
- * Justificar a não aquisição da agricultura familiar.

Notificação:

- * O cardápio deve ser elaborado de acordo com a Matriz de Planejamento de Cardápio;
- * Os orçamentos devem ser assinados;
- * Os produtos recebidos de doação devem ser acompanhados de sua respectiva comprovação.
- * Todos os itens relacionados no Anexo I devem ter, no mínimo, três orçamentos;
- * Nos orçamentos devem constar as marcas de todos os produtos;
- * Conforme Resolução SEE Nº 1.346, de 08 de junho de 2009, Art. 11, “os recursos transferidos pela SEE, quando não utilizados, deverão ser aplicados no mercado financeiro da seguinte forma:
 - I. fundo de aplicação financeira de curto prazo ou operações de mercado aberto lastreados por títulos da dívida pública quando a previsão de utilização for superior a quinze dias;
 - II. caderneta de poupança de instituição financeira oficial quando a previsão de utilização for superior a trinta dias”.

Favor anexar cópia deste ofício à documentação a ser enviada.

OBS.: A CAIXA ESCOLAR TERÁ O PRAZO MÁXIMO DE **30 (Trinta) DIAS** PARA REGULARIZAÇÃO DA SUA SITUAÇÃO, A PARTIR DO RECEBIMENTO DESTE OFÍCIO.

Atenciosamente,

Analista de Prestação de Contas

Masp.: [REDACTED]

Diretora DAFI

Masp.: [REDACTED]

Ilm.º (ª). Sr.(ª)

Presidente da Caixa Escolar [REDACTED]

Escola Estadual [REDACTED]

Município: [REDACTED]

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AO DIRETOR DE ESCOLA ESTADUAL DA CIRCUNSCRIÇÃO DA SRE/UBÁ



Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Mestrado Profissional

Disciplina: Dissertação III
Mestranda: Adriane Martins Sales

Questionário – Diretor Escolar

Prezado(a) Diretor(a):

Sou pesquisadora do Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

Estou desenvolvendo a minha pesquisa buscando identificar a influência da atuação do Assistente Técnico da Educação Básica – ATB/Auxiliar da Área Financeira nos processos de prestação de contas das escolas estaduais da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Ubá.

Sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo, será de grande importância para o estudo pretendido, sendo garantido sigilo absoluto. A duração média para preenchimento é de 15 minutos.

BLOCO 1 – Formação/Experiência Profissional

1) Qual sua formação acadêmica?

- a) Licenciatura Plena
- b) Curso Superior acrescido de formação pedagógica
- c) Pós-graduação
- d) Mestrado
- e) Doutorado

2) Qual a área de conhecimento da sua formação acadêmica?

- a) Linguagens
- b) Matemática
- c) Ciências Humanas
- d) Ciências da Natureza

3) Você possui pós-graduação ou curso de extensão/qualificação específico na área de gestão? a) Sim b) Não

4) Dentro do Quadro do Magistério, qual cargo você possui?

- a) Professor de Educação Básica – PEB
- b) Especialista em Educação Básica – EEB

5) Qual sua situação funcional na SEE/MG? a) Efetivo b) Designado

6) Se efetivo, sua lotação é:

- a) Nesta escola
- b) Em outra escola do município
- c) Em outra escola da circunscrição
- d) Em outra escola do estado

7) Há quanto tempo você é Gestor?

- a) Há menos de 2 anos
- b) De 2 a 4 anos
- c) De 4 a 8 anos
- d) De 8 a 10 anos
- e) Há mais de 10 anos

8) Há quanto tempo você é Gestor desta escola?

- a) Há menos de 2 anos
- b) De 2 a 4 anos
- c) De 4 a 6 anos
- d) De 8 a 10 anos
- e) Há mais de 10 anos

9) O Diretor Escolar desenvolve ações nas áreas Administrativa, Financeira e Pedagógica. Classifique as dimensões abaixo na ordem de sua preferência/ aptidão/ identificação:

Dimensão	1ª Preferência	2ª Preferência	3ª Preferência
Administrativa			
Financeira			
Pedagógica			

10) Todo Gestor deve ter formação específica para atender as demandas administrativa-financeiras da escola. Você:

- a) Concorda totalmente
- b) Concorda mais do que discorda
- c) Discorda mais do que concorda
- d) Discorda Totalmente

BLOCO 2 – Gestão Financeira da Escola: A Prestação de Contas

11) Até 2009, a prestação de contas das escolas estaduais seguia a sistemática estabelecida no Manual desenvolvido pela Superintendência de Finanças da SEE/MG, coordenado pela Diretoria de Prestação de Contas e baseado na Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Você já era Gestor antes de 2009?

- a) Sim b) Não

12) Em 2009, a SEE publicou a Resolução nº 1.346, que dispôs sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados

às Caixas Escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Você vivenciou, na direção da escola, essa transição de procedimentos? a) Sim b) Não

13) A Resolução SEE nº 2.245/2012, que revogou a Resolução SEE nº 1.346/2009, dispõe sobre a sistematização de normas e regulamentos pertinentes aos recursos financeiros recebidos pela Caixa Escolar. Assim, na sua opinião, o processo de prestação de contas se tornou:

I. complexo.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo mais do que discordo
- c) Discordo mais do que concordo
- d) Discordo totalmente

II. burocrático.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo mais do que discordo
- c) Discordo mais do que concordo
- d) Discordo totalmente

III. moroso.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo mais do que discordo
- c) Discordo mais do que concordo
- d) Discordo totalmente

14) Pela sua experiência como Gestor, são aspectos negativos inerente aos procedimentos advindos da Resolução SEE nº 2.245/2012:

- a) Realizar procedimento de licitação: procedimento demorado e dificuldade de participação dos fornecedores em virtude a exigência de diversos documentos
- b) Conscientizar e sensibilizar a comunidade escolar para compor a comissão de licitação: atividade não remunerada e realizada concomitantemente às atividades do cargo
- c) Grande volume de documentos que compõem o processo de prestação de contas
- d) Não possui aspectos negativos

15) Na sua opinião, sobre o conhecimento das atribuições e competências dos associados da Caixa Escolar:

I. O Tesoureiro:

- a) Conhece totalmente b) Conhece satisfatoriamente c) Desconhece

II. O Secretário:

- a) Conhece totalmente b) Conhece satisfatoriamente c) Desconhece

III. Demais associados:

- a) Conhece totalmente b) Conhece satisfatoriamente c) Desconhece

16) Existe previsão de reuniões para estudo da legislação atinente à gestão de recursos financeiros com os membros da Caixa Escolar? a) Sim b) Não

17) Na sua opinião e experiência profissional, o fator _____ interfere negativamente nos processos de prestação de contas da minha escola.

Fatores	Concordo totalmente	Concordo mais do que discordo	Discordo mais do que concordo	Discordo totalmente
Falta de capacitação				
Legislação complexa				
Falta de autonomia na gestão do recurso financeiro				
Acúmulo de funções do Gestor				
Complexidade da instrução do processo				
Falta de profissional qualificado para executar o trabalho				
Rotatividade dos profissionais				
Número de termos recebidos pela escola e número de contas bancárias a administrar				
Outros				

18) _____ é um dos principais motivos de diligência dos processos de prestação de conta da minha escola.

Motivo	Concordo totalmente	Concordo mais do que discordo	Discordo mais do que concordo	Discordo totalmente
Notas e demais documentos fiscais sem data, sem assinatura, com rasura e divergências				
Orçamento/Cotação				
Falta de extrato bancário				
Falta de controle do saldo em conta				
Falta de documentos				
Erro no processo licitatório				
Devoluções (divergência do produto comprado com o entregue / não observância da categoria: capital/custeio)				
Execução em objeto indevido				
Justificativa de dispensa e/ou inexigibilidade				
Contrato (fora da vigência do termo)				
Falta de conhecimento da legislação e do processo				
Processo de compra incompleto				

19) Todo ano a escola presta contas dos recursos recebidos. Tomando por base um período anual, qual é a frequência das diligências, em média, nos processos de prestação de contas de sua escola?

- a) Todos os processos são baixados em diligência
- b) Cerca de 80% dos processos são baixados em diligência
- c) Cerca de metade dos processos são baixados em diligência
- d) Menos de 30% dos processos são baixados em diligência
- e) Nenhum processo é baixado em diligência

20) Alguns processos de prestação de contas são baixados em diligências e quando retornam à SRE necessitam ainda de nova diligência. No dia-a-dia, qual é a frequência da reincidência das diligências nos processos de prestação de contas de sua escola? a) Sempre b) De vez em quando b) Raramente c) Nunca

21) A equipe de Prestação de Contas da SRE atende sua escola:

- a) Muito satisfatoriamente
- b) Satisfatoriamente
- c) Pouco satisfatoriamente
- d) Insatisfatoriamente

22) Quando foi sua última participação em uma capacitação realizada pela equipe de Prestação de Contas da SRE/Ubá?

- a) Há menos de um ano
- b) De um a dois anos atrás
- c) De dois a três anos atrás
- d) Há mais de três anos atrás
- e) Nunca participei

23) Como você avalia o impacto da sua participação nesta capacitação em seu desempenho profissional?

- a) Não houve impacto
- b) Houve um pequeno impacto
- c) Houve um impacto significativo
- d) Houve um grande impacto
- e) Não participei de nenhuma capacitação

24) Quando foi a última visita da equipe de Prestação de Contas da SRE/Ubá na sua escola?

- a) Há menos de um ano
- b) De um a dois anos
- c) De dois a três anos
- d) Há mais de três anos
- e) Nunca participei

BLOCO 3 – ATB/Auxiliar da Área Financeira

25) No período de 2011 a 2016, assinale o ano em que sua escola possuiu ATB/Auxiliar da Área Financeira:

Ano	Sim	Não
2011		
2012		
2013		
2014		
2015		
2016		

26) E qual seu vínculo funcional?

Ano	Efetivo	Designado
2011		
2012		

2013		
2014		
2015		
2016		

27) No período de 2011 a 2016, sua escola teve:

- a) Em todos os anos que a escola teve direito, o mesmo ATB/Auxiliar da Área Financeira
- b) Em todos os anos que a escola teve direito, ATB/Auxiliar da Área Financeira diferentes
- c) Maior parte deste período com o mesmo ATB/Auxiliar da Área Financeira
- d) Menor parte deste período com o mesmo ATB/Auxiliar da Área Financeira
- e) Só tive em 2014 de forma compartilhada com outra(s) escola(s)

28) O que você pensa sobre as diligências baixadas nos processos de prestação de contas ?

29) Você percebe melhoria nos processos de prestação de contas de sua escola com a criação do cargo de ATB/Auxiliar da Área Financeira?

- a) Sim b) Não

30) Se na pergunta anterior você respondeu "Sim" diga em quais aspectos:

Agradecemos sua contribuição para a nossa pesquisa. Esperamos que o resultado deste estudo elaborar um Plano de Ação Educacional (PAE) que proponha a implementação de mudanças necessárias para garantir a celeridade e a assertividade dos processos de prestação de contas das escolas estaduais pertencentes à circunscrição da SRE/Ubá.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AO SERVIDOR ATUALMENTE DESIGNADO OU EFETIVO QUE ATUOU NO PERÍODO DE 2011 A 2016 COMO ATB/AUXILIAR DA ÁREA FINANCEIRA NAS ESCOLAS ESTADUAIS DA CIRCUNSCRIÇÃO DA SRE/UBÁ



Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Mestrado Profissional

Disciplina: Dissertação III
Mestranda: Adriane Martins Sales

Questionário – ATB/Auxiliar da Área Financeira

Prezado(a) Servidor(a):

Sou pesquisadora do Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

Estou desenvolvendo a minha pesquisa buscando identificar a influência da atuação do Assistente Técnico da Educação Básica – ATB/Auxiliar da Área Financeira nos processos de prestação de contas das escolas estaduais da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Ubá.

Sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo, será de grande importância para o estudo pretendido, sendo garantido sigilo absoluto. A duração média para preenchimento é de 15 minutos.

BLOCO 1 – Formação/Experiência Profissional

1) Qual seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Médio Técnico
- b) Superior Completo
- c) Superior Incompleto
- d) Pós-graduação

2) Qual sua situação funcional na SEE/MG? a) Efetivo b) Designado

3) Há quanto tempo você exerce o cargo de ATB na função de Auxiliar da Área Financeira?

- a) Menos de 1 ano
- b) De 1 a 2 anos
- c) De 3 a 4 anos
- d) De 5 a 6 anos
- e) Por 6 anos

4) Há quanto tempo você exerce o cargo de ATB na função de Auxiliar da Área Financeira nesta escola?

- a) Menos de 1 ano
- b) De 1 a 2 anos
- c) De 3 a 4 anos
- d) De 5 a 6 anos
- e) Por 6 anos

5) No período de 2011 a 2016, em quantas escolas você atuou como ATB/Auxiliar da Área Financeira?

- a) Uma única escola
- b) De 2 a 3 escolas
- c) De 4 a 5 escolas
- d) De 5 a 6 escolas
- e) A cada ano em uma escola diferente

BLOCO 2 – Gestão Financeira da escola: A Prestação de Contas

6) A Resolução SEE nº 2.245/2012, que revogou a Resolução SEE nº 1.346/2009, dispõe sobre a sistematização de normas e regulamentos pertinentes aos recursos financeiros recebidos pela Caixa Escolar. Assim, na sua opinião e pela sua experiência na escola, o processo de prestação de contas é:

I. complexo.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo mais do que discordo
- c) Discordo mais do que concordo
- d) Discordo totalmente

II. burocrático.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo mais do que discordo
- c) Discordo mais do que concordo
- d) Discordo totalmente

III. moroso.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo mais do que discordo
- c) Discordo mais do que concordo
- d) Discordo totalmente

7) O que você pensa sobre as diligências baixadas nos processos de prestação de contas?

8) Na sua opinião e experiência profissional, o fator _____ interfere
(fator)

negativamente nos processos de prestação de contas da minha escola.

Fatores	Concordo totalmente	Concordo mais do que discordo	Discordo mais do que concordo	Discordo totalmente
Falta de capacitação				

Legislação complexa				
Falta de autonomia na gestão do recurso financeiro				
Acúmulo de funções do Gestor				
Complexidade da instrução do processo				
Falta de profissional qualificado para executar o trabalho				
Rotatividade dos profissionais				
Número de termos recebidos pela escola e número de contas bancárias a administrar				
Outros				

9) Na sua opinião e experiência profissional, _____ é um dos _____ (motivo) principais motivos de diligência dos processos de prestação de conta da minha escola.

Motivo	Concordo totalmente	Concordo mais do que discordo	Discordo mais do que concordo	Discordo totalmente
Notas e demais documentos fiscais sem data, sem assinatura, com rasura e divergências				
Orçamento/Cotação				
Falta de extrato bancário				
Falta de controle do saldo em conta				
Falta de documentos				
Erro no processo licitatório				
Devoluções (divergência do produto comprado com o entregue / não observância da categoria: capital/custeio)				
Execução em objeto indevido				
Justificativa de dispensa e/ou inexigibilidade				
Contrato (fora da vigência do termo)				
Falta de conhecimento da legislação e do processo				
Processo de compra incompleto				

10) Todo ano a escola presta contas dos recursos recebidos. Tomando por base um período anual, qual é a frequência das diligências nos processos de prestação de contas das escolas em que trabalhou?

- a) Todos os processos são baixados em diligência
- b) Cerca de 80% dos processos são baixados em diligência
- c) Cerca de metade dos processos são baixados em diligência
- d) Menos de 30% dos processos são baixados em diligência
- d) Nenhum processo é baixado em diligência

11) Alguns processos de prestação de contas são baixados em diligências e quando retornam à SRE necessitam ainda de nova diligência. Qual é a frequência da reincidência das diligências nos processos de prestação de contas das escolas em que trabalhou? a) Sempre b) De vez em quando b) Raramente c) Nunca

12) A equipe de Prestação de Contas da SRE atende sua escola:

- a) Muito satisfatoriamente
- b) Satisfatoriamente
- c) Pouco satisfatoriamente
- d) Insatisfatoriamente

13) Qual sugestão você faz à Equipe da SRE sobre o procedimento de análise, a forma de diligenciar e de lhe atender no dia-a-dia?

BLOCO 3 – ATB/Auxiliar da Área Financeira

14) Você já participou de alguma capacitação realizada pela equipe de Prestação de Contas da SRE/Ubá?

- a) Sim b) Não

Em caso afirmativo à questão anterior, favor responder as questões 15 e 16.

15) Quando foi sua última participação em uma capacitação realizada pela equipe de Prestação de Contas da SRE/Ubá?

- a) Há menos de um ano
- b) De dois a três anos atrás
- c) De quatro a cinco anos atrás
- d) Há mais de cinco anos atrás

16) Como você avalia o impacto da sua participação nesta capacitação em seu desempenho profissional?

- a) Não houve impacto
- b) Houve um pequeno impacto
- c) Houve um impacto significativo
- d) Houve um grande impacto

17) Quanto à jornada de trabalho do ATB na função de Auxiliar da Área Financeira, você acha... a) Suficiente b) Pouca c) Insuficiente

18) Como ATB na função de Auxiliar da Área Financeira quais eram as suas atribuições?

19) Além das atribuições específicas, o ATB/Auxiliar da Área Financeira pode exercer outras funções que lhe forem atribuídas pela Diretoria. Assim, na sua escola, quais outras atribuições são dadas a você como ATB/Auxiliar da Área Financeira pela diretoria?

20) O que dificulta/dificultou o trabalho do ATB na função de Auxiliar da Área Financeira?

Agradecemos sua contribuição para a nossa pesquisa. Esperamos que o resultado deste estudo elaborar um Plano de Ação Educacional (PAE) que proponha a implementação de mudanças necessárias para garantir a celeridade e a assertividade dos processos de prestação de contas das escolas estaduais pertencentes à circunscrição da SRE/Ubá.

APÊNDICE C – ENTREVISTA REALIZADA COM OS TÉCNICOS, ANALISTAS, COORDENADORA E SUPERVISOR DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SRE/UBÁ



Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Mestrado Profissional

Disciplina: Dissertação III
Mestranda: Adriane Martins Sales

Entrevista – Setor de Prestação de Contas da SRE/Ubá

Prezado(a) Diretor(a):

Sou pesquisadora do Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

Estou desenvolvendo a minha pesquisa buscando identificar a influência da atuação do Assistente Técnico da Educação Básica – ATB/Auxiliar da Área Financeira nos processos de prestação de contas das escolas estaduais da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Ubá.

Sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo, será de grande importância para o estudo pretendido, sendo garantido sigilo absoluto. A duração média para preenchimento é de 15 minutos.

BLOCO 1 – Formação/Experiência Profissional

- 1) Conte-nos qual é a sua trajetória escolar/acadêmica:
 - a) Qual é seu nível de escolaridade?
 - b) Qual é sua formação acadêmica?
 - c) Possui curso de especialização? Qual?
 - d) Possui curso técnico profissionalizante? Qual?
- 2) Qual o cargo que ocupa na SRE/Ubá?
- 3) Quando entrou em exercício na SRE?
- 4) Por que trabalhar na SRE?
- 5) Como foi sua indicação ou alocação no Setor de Prestação de Contas?

BLOCO 2 – A Prestação de Contas: na escola

- 6) A Resolução SEE nº 2.245/2012, que revogou a Resolução SEE nº 1.346/2009, dispõe sobre a sistematização de normas e regulamentos pertinentes aos recursos financeiros recebidos pela Caixa Escolar. Na sua opinião e de acordo com sua

experiência, essa sistemática (necessidade de realizar processo de licitação, dispensa ou inexigibilidade para aquisição de bens e serviços) mais contribui ou mais dificulta o gerenciamento dos recursos recebidos pelas escolas?

7) Essa sistemática apresenta alguns entraves para escola? Se sim, quais?

8) Os Diretores sempre se queixam da dificuldade de conseguir a adesão de servidores para compor a Caixa Escolar e a Comissão de Licitação. Na sua opinião e de acordo com sua observação, o que dificulta a formação e participação dos membros da Caixa Escolar e Comissão de Licitação?

9) Na sua opinião e a partir da sua experiência, os membros da Caixa Escolar e Comissão de Licitação conhecem a legislação pertinente, suas atribuições e suas competências?

10) Você tem conhecimento de grupo de estudos ou reuniões sobre legislações pertinentes à transferência, utilização e prestação de contas de recursos públicos recebidos, promovidos pelo Diretor na escola?

11) Os Diretores solicitam capacitação/treinamento ou visitas in loco do Setor de Prestação de Contas?

12) Na sua opinião e pela sua experiência, o Diretor da Escola é preparado tecnicamente para assumir a presidência da Caixa Escolar quando assume o cargo?

BLOCO 3 – A Prestação de Contas: na SRE

13) A Resolução SEE nº 2.245/2012 dispõe sobre a sistematização de normas e regulamentos pertinentes aos recursos financeiros recebidos pela Caixa Escolar. Essa sistemática facilita a conferência de prestação de contas das escolas devido à padronização dos instrumentos?

14) Na sua observação diária, quais os fator(es) que interfere(m) negativamente nos processos de prestação de contas das escolas, em ordem de mais incidências?

15) Quais os principais motivos de diligência dos processos de prestação de contas das escolas?

16) Os técnicos da MGS foram contratos pela SEE/MG para liquidar o passivo de processos de prestação de contas anteriores a 2009. Eles cumpriram a meta? Quando? Por que permaneceram até Fevereiro de 2016?

17) Como vocês desenvolvem o trabalho de análise dos processos de prestação de contas?

18) O Setor de Prestação de Contas tem desenvolvido alguma estratégia para liquidar o passivo? Existe meta para vocês Técnicos e Analistas?

19) Sobre as diligências: vocês têm um controle? Se sim, como esse controle é feito?

20) A que você atribui a constituição de elevado número de processos de prestação de contas na SRE aguardando análise?

BLOCO 4 – ATB/Auxiliar da Área Financeira

21) Na sua opinião, como o ATB / Auxiliar da Área Financeira recepciona a diligência nos processos de prestação de contas?

22) No período de 2011 a 2016, você percebeu melhoria nos processos de prestação de contas das escolas que possuíam ATB /Auxiliar da Área Financeira em comparação com as escolas não possuíam esse profissional? SE a resposta for afirmativa: A que você atribui essa melhoria? Em quais aspectos?

23) Quando o Setor de Prestação de Contas promove alguma capacitação/treinamento, você percebe impacto no desempenho do profissional participante? De que forma?

Agradecemos sua contribuição para a nossa pesquisa. Esperamos que o resultado deste estudo elaborar um Plano de Ação Educacional (PAE) que proponha a implementação de mudanças necessárias para garantir a celeridade e a assertividade dos processos de prestação de contas das escolas estaduais pertencentes à circunscrição da SRE/Ubá.