

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

Goreth Maria Anício de Almeida Alvarenga Alves

Gestão Financeira Escolar: estudo sobre uma escola do campo do interior de
Minas Gerais

Juiz de Fora

2019

Goreth Maria Anício de Almeida Alvarenga Alves

Gestão Financeira Escolar: estudo sobre uma escola do campo do interior de
Minas Gerais

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

Orientador: Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Drumond de Castro.

Juiz de Fora

2019

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

Alves, Goreth Maria Anício de Almeida Alvarenga .

Gestão Financeira Escolar : estudo sobre uma escola do campo do interior de Minas Gerais / Goreth Maria Anício de Almeida Alvarenga Alves. -- 2019.

120 p.

Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2019.

1. Gestão Escolar. 2. Financiamento educacional. 3. Processos de financiamento escolar. 4. Aplicação dos recursos financeiros. I. Castro, Maria Cristina Drumond e , orient. II. Título.

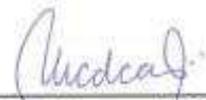
Goreth Maria Anicio de Almeida Alvarenga Alves

Gestão financeira escolar: estudo sobre uma escola do campo do interior de Minas Gerais

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

Aprovada em 20 de dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro - Orientadora
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ



Prof. Dra. Rita de Cassia Oliveira
Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG



Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Dedico este trabalho à minha mãe, Maria da Consolação, a meu pai, José dos Anjos, exemplos de vida, ao meu esposo, amigo e companheiro Antônio de Alvarenga, ao meu filho Matheus Antônio, luz de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a DEUS acima de tudo, que é o criador de todas as coisas.

À Escola Estadual Ponciano Pereira da Costa, à Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Nova Era e à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, pela oportunidade.

À orientadora, Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Drumond de Castro, pela valiosa orientação.

Especialmente, à Amélia Gabriela, Assistente de Suporte Acadêmico, pelas preciosas orientações e compreensão.

Aos meus familiares, principalmente, meus pais, minha avó, irmãos, primos e tios, pelo apoio e compreensão de minha escassa presença nos eventos de família nos últimos dois anos.

À minha mãe Maria da Consolação, ao meu pai José dos Anjos e minha sogra dona Nilza, pelo cuidado com meu filho Matheus e amor incondicional.

Ao meu esposo, amigo e companheiro Antônio de Alvarenga, que soube conduzir os momentos em que estava distante com sabedoria, sempre me incentivando. Esta conquista é fruto de nosso esforço, te amo!

Às amigas conquistadas através do Mestrado, que contribuíram para que fosse mais fácil o percurso.

Aos meus colegas, Diretores Escolares da SRE de Nova Era, Analistas e Técnicos Educacionais, Diretora da SRE Jânua e Inspetora Marilene, pela compreensão e apoio de sempre.

Aos servidores, estudantes e comunidade escolar da Escola Estadual Ponciano Pereira da Costa, em Cubas, Ferros, Minas Gerais, pelo apoio, receptividade e contribuição para a melhoria da Gestão Escolar. Os relatos e experiências apresentados demonstram fundamental importância no desenvolvimento da pesquisa realizada.

RESUMO

Esta dissertação de mestrado foi desenvolvida devido a complexidade existente na gestão financeira escolar, principalmente em escolas do campo. Inicialmente realizou-se um estudo de caso para delinear o objeto de pesquisa e consequente proposição. Neste processo, observou-se desafios para a utilização de recursos financeiros e atendimento de todas as necessidades. O interesse do estudo foi focalizado na investigação para compreender procedimentos e técnicas que melhor se adequam à gestão financeira dos recursos recebidos pela unidade educacional. Buscou-se entender como o gestor escolar pode, de forma participativa, alocar os recursos recebidos de maneira a suprir as demandas existentes em cada setor da unidade educacional. O objetivo geral é conhecer como o diretor escolar de uma escola do campo desenvolve suas ações de gestão financeira dos recursos financeiros recebidos pela instituição, oriundos de repasses estaduais e da União, fundos governamentais, entre outros. Já os objetivos específicos são: I) descrever como e quais os tipos de recursos financeiros são recebidos na escola estudada; II) conhecer o orçamento e a utilização de recursos financeiros destinados à aquisição de alimentação escolar, infraestrutura e manutenção e custeio da Escola no período do ano letivo de 2018; III) conhecer o processo decisório envolvido na aplicação dos recursos financeiros; IV) avaliar as demandas e o orçamento da instituição para o ano letivo de 2019, bem como os desafios, limites e possibilidades; V) analisar o planejamento; VI) observar se há outras formas de captação de recursos que não os recursos públicos; VII) propor um plano de ação que promova o aprimoramento da gestão financeira educacional. Os atores envolvidos nesta pesquisa são: gestor educacional, colegiado escolar, docentes, discentes, comunidade e SEE-MG. Esta pesquisa justifica-se através da necessidade de um estudo da melhor forma de aplicação de recursos na escola pela Gestão Escolar, em contribuição para o seu público alvo, que, prioritariamente, é oferecer o benefício de poder usufruir de uma educação de qualidade. O tema é relevante porque trata a especificidade da gestão financeira na escola do campo, abarcando a complexidade da gestão escolar. A pesquisa mostrou que desde o ano de 2011, foram encontrados inúmeros desafios referentes à utilização dos recursos voltados para as necessidades básicas dos diferentes setores da instituição, além da necessidade em aplicar com eficiência e eficácia os recursos através da Caixa

Escolar, tendo em vista a escassez e a imprevisibilidade do repasse, em âmbito federal e estadual, que não são repassados de forma constante. Por isto, o plano de Ação Educacional propõe uma gestão financeira educacional aprimorada, tendo uma abordagem qualitativa, no que diz respeito às variáveis referentes à dinâmica entre o mundo real e o sujeito, e uma abordagem quantitativa, em relação aos números apresentados.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Financiamento educacional. Processos de financiamento escolar. Aplicação dos recursos financeiros.

ABSTRACT

This masters dissertation was developed due to the complexity that exists in school financial management, mainly in rural schools. Initially, a case study was performed to outline the research object and consequent proposition. In this process, challenges were observed for the use of financial resources and meeting all needs. The interest of the study was focused on the investigation to understand procedures and techniques that best suit the financial management of resources received by the educational unit. We sought to understand how the school manager can, in a participatory way, to allocate the resources received to supply the current demands in each sector of the educational unit. The general objective is to know how the school director of a rural school develops his actions of financial management of the financial resources received by the institution. Those resources are given by the state and federal administration, governmental funds, among others. The specific objectives are: I) describe how and which the financial resources received in the school studied; II) comprehend the budget and use financial resources destined to the acquisition of school's feeding, infrastructure, conservation and cost of the school in 2018 school's year; III) comprehend the decision process involved in the application of financial resources; IV) evaluate the institution's demands, the budget designed to the 2019 year and its challenges, limits and possibilities; V) analyze the planning; VI) observe if there are others forms of resources' capitation than aren't public resources; VII) propose an action plan to improve the educational financial management. The peoples involved in this research are: educational manager, school collegiate, teachers, students, community and SEE-MG. This research is justified because of the need of a study aiming to understand the best way to apply the resources by the School's Management, in contribution to its target public, which, primarily, is to offer the benefit of being able to enjoy a quality education. The theme is relevant because it deals with the specificity of financial management in the rural school, involving the complexity of the school management. The research showed that since 2011, there were found many challenges regarding the use of resources destined to the basic needs of the different institution's sectors. Besides, it is identified the urgency to apply those resources efficiently, primarily because of the shortage and the unpredictability of federal and state transferences, that aren't passed on constantly. For this reason, the educational action plan proposes an

improved financial management. The used approach was the qualitative, because it's best option to better understand the dynamics between the real world and subject; and quantitative, as there are numbers to be analyzed.

Keywords: School Management. Educational Financing. Processes of Educational Financing. Application of financing resources.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê	86
Gráfico 2 – Nível de escolar idade dos membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê	87
Gráfico 3 – Exercício de atividade remunerada pelos membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê.....	90
Gráfico 4 – Renda mensal dos membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê	90
Gráfico 5 – Carga horária semanal dos membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê	91

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Total de matrículas na Educação Básica, segundo a rede de ensino – Brasil, 2014 a 2018.....	22
Figura 2 – Infraestrutura disponível nas escolas de Ensino Fundamental e Médio – Brasil, 2018	23
Figura 3 – Per capita por aluno realizada segundo o cardápio da SEE-MG	34
Figura 4 – Per capita por aluno realizada segundo o cardápio da SEE-MG, adaptada	36
Figura 5 – Calendário da Escola Estadual Flor do Ipê, ano 2019 – Frente	43
Figura 6 – Calendário da Escola Estadual Flor do Ipê, ano 2019 – Verso	44
Figura 7 – Termos de compromisso emitidos e não depositados	62
Figura 8 – Organograma da SRE Nova Era.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais atribuições do Gestor Escolar	51
Quadro 2 – Elementos metodológicos da pesquisa – Capítulo 1	58
Quadro 3 – Elementos metodológicos da pesquisa – Capítulo 2.....	83
Quadro 4 – Membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê.....	85
Quadro 5 – Tempo de experiência como Membro do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê	87
Quadro 6 – Representatividade dos Membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê	88
Quadro 7 – Realização de reunião específica entre a gestão escolar e o Colegiado Escolar	91
Quadro 8 – Elaboração de quadro de prioridades e demandas para apresentação à SRE/SEE e comunidade escolar.....	103
Quadro 9 – Envio de ofícios com solicitações a órgãos públicos e empresas privadas parceiras da instituição de ensino	105
Quadro 10 – Elaboração do quadro de notícias da área financeira	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DCTF	Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
DIPJ	Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica
DOU	Diário Oficial da União
ECF	Escrituração Contábil Fiscal
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GFIP	Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MG	Minas Gerais
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
PROUNI	Programa Universidade para Todos
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEE-MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
TC	Termo de Compromisso
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UNOPAR	Universidade Norte do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DA EDUCAÇÃO NA ESFERA LOCAL, REGIONAL E NACIONAL	22
2.1 FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL	16
2.1.1 Orçamento público: repasses	19
2.1.2 Autonomia da escola	40
2.2 LIMITES DA GERÊNCIA DA ESCOLA	49
2.2.1 Atribuições do gestor escolar	50
2.2.2 Atribuições pedagógicas	53
2.2.3 Atribuições administrativas	55
2.2.4 Atribuições financeiras	55
2.3 FINANCIAMENTO DA ESCOLA ESTADUAL FLOR DO IPÊ	56
2.3.1 Descrição da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais	62
2.3.2 Descrição da Superintendência Regional de Ensino de Nova Era	62
3 APROFUNDAMENTO DO CASO DE GESTÃO DA ESCOLA ESTADUAL FLOR DO IPÊ	65
3.1 METODOLOGIA	71
3.1.1 Gestão democrática	73
3.1.2 Processos de financiamento e gestão financeira	76
3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA	78
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	84
3.3.1 Consolidado de respostas do questionário – 1º bloco: informações gerais	85
3.3.2 Consolidado de respostas do questionário – 2º bloco: gestão financeira e infraestrutura	91
3.3.3 Consolidado de respostas do questionário – 3º bloco: gestão democrática e alternativas	94
4 PLANO DE AÇÃO (PAE)	99
4.1 PRIMEIRA PROPOSTA DE AÇÃO: REALIZAÇÃO DE REUNIÃO ESPECÍFICA ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E O COLEGIADO, SOBRE A UTILIZAÇÃO DO RDA COMO FONTE DE RECURSO EXTRA PARA A INSTITUIÇÃO DE ENSINO	99

4.2 SEGUNDA PROPOSTA DE AÇÃO: ELABORAÇÃO DE QUADRO DE PRIORIDADES E DEMANDAS PARA APRESENTAÇÃO À SRE/SEE E COMUNIDADE ESCOLAR, A FIM DE TRAÇAR METAS E SOLICITAR RECURSOS ESPECÍFICOS PARA CADA SETOR	101
4.3 TERCEIRA PROPOSTA DE AÇÃO: ENVIO DE OFÍCIOS COM SOLICITAÇÕES A ÓRGÃOS PÚBLICOS E EMPRESAS PRIVADAS PARCEIRAS DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO E COMUNIDADE ESCOLAR E MOBILIZAÇÃO DE AUTORIDADES PARA ALOCAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS PARA A ESCOLA	102
4.4 QUARTA PROPOSTA DE AÇÃO: ELABORAÇÃO DO QUADRO DE NOTÍCIAS DA ÁREA FINANCEIRA.....	105
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O COLEGIADO ESCOLAR.....	118

1 INTRODUÇÃO

O caso de gestão estudado a seguir refere-se à situação atual da Escola Estadual Flor do Ipê, caracterizada como Escola do Campo, tendo em vista que os estudantes atendidos, em sua grande maioria, são residentes em zona rural. A Educação do Campo envolve diversos níveis e modalidades de ensino, possui legislação própria, segundo o Decreto nº 7.352, de 4 de novembro de 2010, e está vinculada a um projeto de desenvolvimento sustentável, articulado com outras instituições ligadas ao meio rural. O objetivo é qualificar os espaços escolares e garantir o acesso à educação, contribuindo para a permanência dos jovens no meio em que vivem.

O problema de pesquisa será norteado pela situação-problema encontrada na instituição de ensino estudada, que se baseia nos desafios encontrados para a utilização dos recursos financeiros de forma que todas as necessidades sejam atendidas frente às grandes demandas e recursos limitados. A questão de investigação, busca compreender por meio do estudo e compreensão de procedimentos e técnicas que melhor se adequam a forma mais eficaz de execução financeira dos recursos recebidos pela unidade educacional. Buscou-se entender como o gestor escolar pode, de forma participativa, alocar os recursos recebidos de maneira que possa suprir as demandas existentes em cada setor da unidade educacional.

O objetivo geral é conhecer como o diretor escolar de uma escola do campo desenvolve suas ações de gestão financeira dos recursos financeiros recebidos pela instituição, oriundos de repasses estaduais e da União, fundos governamentais, entre outros. Já os objetivos específicos são: I) descrever como e quais os tipos de recursos financeiros são recebidos na escola estudada; II) conhecer o orçamento e a utilização de recursos financeiros destinados à aquisição de alimentação escolar, infraestrutura e manutenção e custeio da Escola, no período do ano letivo de 2018; III) conhecer o processo decisório envolvido na aplicação dos recursos financeiros; IV) avaliar as demandas e o orçamento da instituição para o ano letivo de 2019, bem como os desafios, limites e possibilidades; V) analisar o planejamento; VI) observar se há outras formas de captação de recursos que não os recursos públicos; IV) propor um plano de ação que promova o aprimoramento da gestão financeira educacional.

O Gestor escolar, colegiado, docentes, discentes, comunidade e SEE-MG, são os atores envolvidos na pesquisa. Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de estudar a melhor forma de aplicação de recursos na escola pela Gestão Escolar em contribuição para o seu público alvo, oferecendo o benefício de poder usufruir de uma

educação de qualidade. Trata-se de tema relevante porque traz a especificidade da gestão financeira na escola do campo, abarcando a complexidade da gestão escolar, trazendo contribuições importantes para a área por abordar tema que não tem sido pesquisado suficientemente nas escolas.

Este será um estudo de caso sobre uma instituição e a observação do trabalho desenvolvido pela gestora, especificamente na área da gestão financeira, buscando aprofundar como o setor está sendo conduzido e quais as boas práticas podem ser adotadas, otimizando os gastos públicos, visando compartilhar como a gestão financeira pode acontecer em um ambiente adverso e como enfrentar a questão. Neste contexto são apresentadas as seções que compõe este trabalho, para melhor compreensão do estudo em questão.

O primeiro capítulo, intitulado “Gestão financeira da educação” contém quatro seções, a saber: Financiamento da educação no Brasil (com as subseções “Descentralização dos recursos financeiros”, “Autonomia da escola”); “Limites da gerência da escola” (com as subseções “Atribuições do gestor escolar”, “Atribuições pedagógicas”, “Atribuições administrativas” e “Atribuições financeiras”); “Financiamento da Escola Estadual Flor do Ipê” (com as subseções “Descrição da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais” e “Descrição da Superintendência Regional de Ensino de Nova Era”. Este segundo capítulo, “Aprofundamento do caso de gestão”, subdivide-se nas seções “Referencial teórico” (com as subseções “Gestão democrática”, “Autonomia da escola”, “Processos de financiamento e gestão financeira”), “Metodologia de pesquisa a ser adotada na Escola Estadual Flor do Ipê” e “Análise dos dados” (este com três subseções que tratam do consolidado de respostas de cada bloco do questionário. Por fim, o terceiro capítulo, “Plano de Ação (PAE)” apresenta as propostas separadas em quatro seções.

A principal dificuldade enfrentada nesta instituição de ensino é justamente aplicar os recursos financeiros através da Caixa Escolar, instituição jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que tem como função básica administrar os recursos financeiros da escola, oriundos da União, estados e municípios, e aqueles arrecadados pelas unidades escolares (MENEZES; SANTOS, 2001). A Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 prevê em seu artigo 15 que “Os sistemas de ensino assegurarão 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”. A questão do impasse em relação ao exercício da autonomia da escola ao aplicar recursos financeiros está relacionada ao recebimento

de verbas com recursos financeiros específicos, ou seja, não podem ser adquiridos outros itens com o recurso.

Tendo em vista a necessidade de se pensar em uma escola autônoma, que busca atender à expectativa de seus discentes, com perfis cada vez mais diversificados, a seguinte reflexão é apresentada através de Libâneo (2004, p. 44):

As instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar seu papel diante das transformações que caracterizam o acelerado processo de integração e reestruturação capitalista mundial. De fato, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento afetam a organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores, repercutindo na qualificação profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas.

Diante desta realidade, a necessidade de alocação de recursos para diferentes áreas – como o setor pedagógico, infra estrutura e demais áreas afins a instituição de ensino – é de suma importância para garantir a qualidade do ensino ofertada, pois há demandas com tecnologia da informação, materiais pedagógicos e materiais diversos para atender aos planos de ensino e projetos da escola.

Pode-se destacar, dentre as ações realizadas pela gestão escolar como aquisição apenas dos itens de extrema necessidade e urgência, priorizando os recursos que influem diretamente no funcionamento adequado da instituição. Dos recursos governamentais, grande parte chega com suas finalidades predestinadas, que devem seguir normas regidas pelos Termos de Compromisso¹. Sendo assim, a realocação só é possível dentro de recursos com maior maleabilidade.

O financiamento da educação está previsto na Constituição Federal (1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996). Visando a manutenção da educação pública está normatizado, primeiramente, pela Constituição, em seu artigo 212:

Art.212. A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino (BRASIL, 1988).

Também estão expressos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), estabelecida pela Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, os critérios de financiamento da Educação, contendo a redação a seguir:

¹Instrumento de pactuação entre o Estado de Minas Gerais por intermédio da Secretaria de Estado de Educação e a Caixa Escolar, com o objetivo repassar recursos financeiros para as unidades escolares.

Art.68. Serão recursos públicos destinados à educação os originários de: I–receita de impostos próprios da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; II– receita de transferências constitucionais e outras transferências; III– receita do salário-educação e de outras contribuições sociais; IV– receita de incentivos fiscais; V– outros recursos previstos em lei (BRASIL, 1996).

A disponibilidade dos recursos financeiros segue os trâmites legais, que partem do pressuposto da descentralização como forma de democratizar o acesso e a tomada de decisões. O processo de descentralização é complexo e envolve diversos questionamentos no que tange à sua efetividade. A descentralização só ocorre quando há a transferência do poder de decisão e autoridade da gestão, com o objetivo de fortalecer a escola, levando ao controle das atividades da educação pública pelos agentes diretamente envolvidos (OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2015).

A autonomia gerencial dos recursos empregados nas escolas favorece ao diretor um trabalho descentralizado e a escola o controle dos fundos a ela destinados, podendo assim empregá-los onde haja maior necessidade, assegurado pelo PNE (Plano Nacional de Educação) – Lei Nº 10.172/01).

Na tentativa de padronizar os recursos repassados para as escolas e melhorar o padrão de qualidade do ensino público brasileiro, o PNE criou o CAQi (Custo Aluno-Qualidade inicial) e o CAQ (Custo Aluno-Qualidade) que serão melhor explicados no item 2 da presente dissertação.

Através da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por meio do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas, de acesso restrito ao Gestor Escolar pelo *site* do Termo de Compromisso², cuja manutenção é de responsabilidade da PRODEMGE (Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais), são descentralizados recursos às escolas estaduais de Minas Gerais, com as seguintes finalidades predestinadas: manutenção e custeio da unidade de ensino para o ensino regular; manutenção e custeio da unidade de ensino para a educação integral; alimentação escolar para o ensino regular e para a educação integral; conectividade (contratação de *internet*, mão de obra especializada em informática e peças para reposição); obras, mobiliário e equipamentos, entre outros recursos eventuais para suprir a demanda das instituições de ensino.

Este sistema permite aos Gestores Educacionais das escolas estaduais de Minas Gerais realizarem o gerenciamento dos Termos de Compromisso recebidos e

² Disponível em: <http://www.plano.termocompromisso.educacao.mg.gov.br/index.php>. Acesso em: 29 nov. 2019.

firmados entre as Caixas Escolares das escolas e Secretaria de Estado de Educação. Estão disponíveis no sistema as legislações que normatizam a execução financeira dos recursos recebidos e o acesso ao Sistema de Controle e Acompanhamento de Documentação das Caixas Escolares, a fim de realizar a entrega dos documentos obrigatórios em tempo hábil. Também é realizada a impressão da declaração de existência de recursos financeiros para abertura de conta corrente no banco conveniado, para posterior assinatura do Termo de Compromisso de forma digital, por meio de token do CNPJ da Caixa Escolar, pelo gestor, além de estar disponível o relatório de Termos de Compromisso recebidos, assinados e aditivos. Após esses procedimentos, os recursos financeiros são empenhados e liquidados em depósito em conta corrente bancária, para, então, a unidade executora (Caixa Escolar) realizar as aquisições, dentro dos trâmites legais, de acordo com cada objeto pactuado.

Através da fonte Federal, as escolas recebem recursos para: alimentação escolar para o ensino regular e para a educação integral; Programa Dinheiro Direto na Escola/ PDDE Básico (manutenção e custeio das unidades de ensino com os recursos de custeio e aquisição de mobiliário e equipamento com os recursos de capital). Além desta modalidade, o PDDE/ Ações Agregadas compreende o PDDE Integral: Mais Educação e o Novo Mais Educação, PDDE Estrutura: Escola Acessível, Água na Escola, Escola do Campo e Escolas Sustentáveis e, por último, PDDE Qualidade, que financia projetos como Ensino Médio Inovador, Atleta na Escola, Mais Cultura na Escola e Mais Alfabetização (BRASIL, 2019).

Uma vez recebidos pela escola, os recursos financeiros passam por um processo decisório em relação à sua alocação e planejamento dos gastos. Para isso, conta com a atuação do Colegiado Escolar, que é composto pelo Diretor Escolar e por membros das diversas categorias instituídas dentro da escola, contribuindo para que os processos de execução financeira tenham respaldo legal. Sobre esta atuação, estará exposto mais adiante no item 2.3.2.

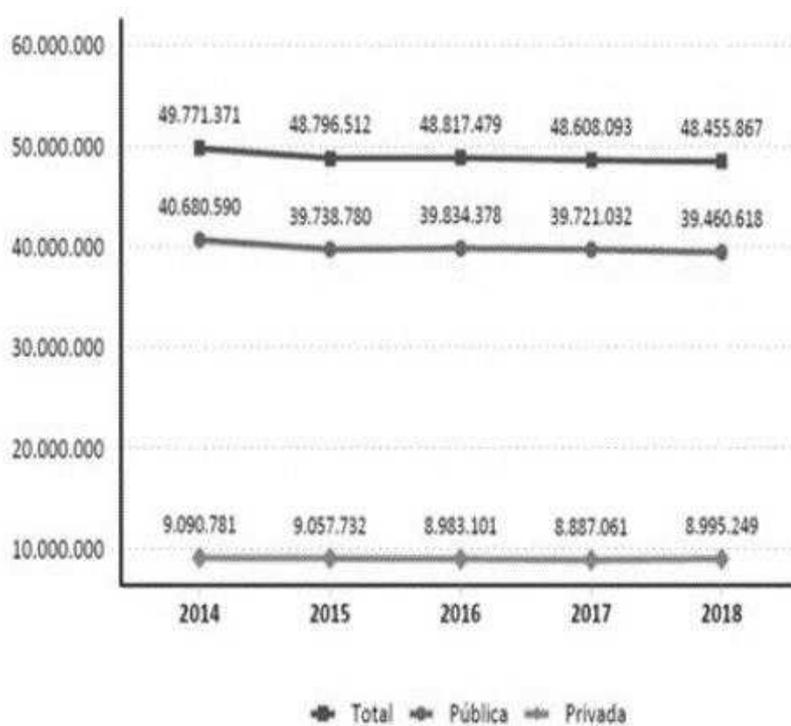
Em suma, o presente estudo está dividido da seguinte forma: 1 Introdução; 2 Gestão dos recursos financeiros da educação na esfera local, regional e nacional; 3 Aprofundamento do caso de gestão; 4 Plano de Ação (PAE) e 5 Considerações finais.

2 GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DA EDUCAÇÃO NA ESFERA LOCAL, REGIONAL E NACIONAL

A realidade da escola pública brasileira se apresenta com especificidades bem peculiares, tendo em vista as necessidades apresentadas pelos diversos setores. Observam-se tais especificidades nos dados publicados pelas notas estatísticas do Censo Escolar da Educação Básica, uma pesquisa realizada anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, de abrangência pública e privada, conforme determina o art. 4º do Decreto nº 6.425/ 2008. As notas estatísticas têm por objetivo ser um instrumento inicial de divulgação com destaques relativos às informações de alunos (matrículas), docentes e escolas coletadas no Censo Escolar da Educação Básica 2018 (BRASIL, 2019, p. 02).

No ano de 2018, foram registradas 48,5 milhões de matrículas nas 181,9 mil escolas de educação básica brasileiras, 1,3 milhão a menos em comparação com o ano de 2014, o que corresponde a uma redução de 2,6% no total de matrículas (Figura 1) (BRASIL, 2019).

Figura 1 – Total de matrículas na Educação Básica, segundo a rede de ensino – Brasil, 2014 a 2018



Fonte: Censo Escolar 2018.

A Figura 1 demonstra uma diminuição do número de matrículas nas escolas brasileiras devido a inúmeros fatores que podem ocasionar a ausência dos estudantes da escola, tais como: reprovação, abandono, baixa autoestima, além da precária infraestrutura presente na grande maioria das escolas públicas, entre outros.

Em relação ao percentual de matrículas por localização, ou seja, na zona urbana e zona rural, observa-se o seguinte quadro:

As matrículas da educação básica são encontradas majoritariamente na área urbana (88,7%). Na rede privada, 99,0% das matrículas estão em escolas urbanas. Na rede pública, as escolas municipais são as que apresentam a maior proporção de matrículas em escolas rurais (19,5%), seguida das escolas estaduais, com 5,2% das matrículas (BRASIL, 2019).

No que se refere à infraestrutura das escolas, temos o seguinte quadro, ilustrado na Figura 2, também de acordo com os dados divulgados pelo Censo Escolar.

Figura 2 – Infraestrutura disponível nas escolas de Ensino Fundamental e Médio – Brasil, 2018

TABELA DE CADA DESTAQUE	CATEGORIAS NA LINHA	CATEGORIAS NA COLUNA						
		Recurso	DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA					
			Total	Pública	Federal	Estadual	Municipal	Privada
Tabela E5.1 - Disponibilidade (%) de recursos relacionados à infraestrutura nas escolas de <u>ensino fundamental</u> - 2018	Bib./sala de leitura	55,1%	48,9%	95,7%	80,3%	40,1%	81,6%	
	Banheiro (dentro/fora)	95,7%	95,1%	100,0%	94,5%	95,2%	98,4%	
	Banheiro PNE	41,8%	38,6%	76,6%	53,7%	34,3%	55,6%	
	Dependências PNE	31,2%	28,0%	63,8%	40,7%	24,4%	44,7%	
	Lab. de ciências	11,5%	8,0%	95,7%	24,4%	3,4%	26,3%	
	Lab. de informática	44,3%	43,9%	95,7%	75,4%	35,0%	46,1%	
	Internet	69,6%	63,4%	95,7%	89,8%	55,9%	96,0%	
	Banda larga	57,6%	50,7%	91,5%	76,9%	43,3%	86,8%	
	Pátio (cob./desc.)	68,5%	63,9%	97,9%	71,6%	61,8%	87,9%	
	Quad. esp. (cob./desc.)	42,0%	37,8%	95,7%	65,8%	30,0%	59,7%	
Tabela E5.2 - Disponibilidade (%) de recursos relacionados à infraestrutura nas escolas de <u>ensino médio</u> - 2018	Bib./sala de leitura	87,5%	85,7%	98,1%	85,4%	82,7%	91,9%	
	Banheiro (dentro/fora)	97,1%	96,4%	99,8%	96,3%	99,5%	98,8%	
	Banheiro PNE	62,5%	60,0%	93,8%	59,1%	57,6%	68,7%	
	Dependências PNE	46,8%	44,3%	79,5%	43,4%	37,7%	52,7%	
	Lab. de ciências	44,1%	38,8%	83,4%	37,5%	28,8%	57,2%	
	Lab. de informática	78,1%	82,1%	98,8%	81,8%	64,4%	68,4%	
	Internet	95,1%	93,6%	99,3%	93,5%	85,9%	98,7%	
	Banda larga	84,9%	81,1%	95,1%	80,8%	70,2%	94,1%	
	Pátio (cob./desc.)	79,2%	74,8%	89,9%	74,2%	88,0%	90,1%	
	Quad. esp. (cob./desc.)	75,9%	72,8%	70,0%	72,8%	73,3%	83,6%	

Fonte: Censo Escolar 2018.

A Figura 2 apresenta notável discrepância em relação à infraestrutura das escolas públicas de Ensino Fundamental e Médio. Em comparação com as escolas estaduais, municipais e privadas, as escolas federais apresentam o maior percentual de disponibilidade de recursos relacionados a infraestrutura. Dessa forma, de maneira geral, são as escolas mais bem equipadas e com melhor infraestrutura para atendimento aos estudantes no ensino fundamental e ensino médio. Nesse sentido, considera-se que existe uma discrepância em relação à disponibilização de recursos financeiros aos diferentes sistemas educacionais, demonstrando ainda mais a importância dos gestores em terem a visão sistêmica do sistema educacional ao qual pertencem a fim de buscar melhorias significativas para a educação.

Tratar do tema financiamento da educação tem envolvido diferentes reflexões no que tange às atuais políticas públicas educacionais. Buscar a compreensão e o estudo das boas práticas de gestão escolar, dirimir questões referentes à excelência na utilização de recursos financeiros, através da implementação de rotinas e procedimentos que norteiam a melhoria contínua de uma gestão comprometida com a qualidade da educação, irão garantir a ciência de que um recurso público deve ser bem aplicado.

As políticas públicas seguem uma agenda específica de acordo com cada realidade/ situação apresentada pela população que será assistida pela mesma. Baseado nesta premissa, cada política pública precisa ser amplamente debatida, fundamentada em estudos e viabilizada de acordo com cada realidade apresentada, não necessariamente havendo uma garantia de que uma política pública implementada em um município irá ser bem sucedida em outra cidade, podendo haver, em alguns casos, situações/ problemas similares que podem ser resolvidos com a mesma estratégia.

O objetivo geral do presente estudo é identificar e analisar quais as ações o gestor escolar da Escola Estadual Flor do Ipê pode implementar em sua gestão para minimizar os efeitos da insuficiência e inconstância dos recursos financeiros recebidos de repasses estaduais e da União, fundos governamentais, entre outros. Serão descritos quais os tipos de recursos financeiros são descentralizados às Caixas Escolares das Escolas Estaduais de Minas Gerais e como esse procedimento é realizado.

Serão apresentados os fundamentos da gestão financeira educacional, bem como o histórico da implementação desta política pública no Brasil, as

atribuições do gestor escolar e seus limites, além de descrição sobre o sistema educacional da rede estadual de ensino de Minas Gerais. As seções que compõe este capítulo são: Financiamento da educação no Brasil – subdividido em Orçamento Público: repasses e Autonomia da escola; Limites da gerência da escola – subdividido em Atribuições do gestor escolar, Atribuições pedagógicas, Atribuições administrativas e Atribuições financeiras; Financiamento da Escola Estadual Flor do Ipê – subdividido em Descrição da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e Descrição da Superintendência Regional de Ensino de Nova Era; e, por fim, O caso da Escola Estadual Flor do Ipê (nome fictício), uma escola do campo.

A atuação do gestor escolar, sem a existência de recursos adequados à implantação efetiva do Projeto Político Pedagógico da instituição, é um elemento desafiador para a tomada de decisão. Embasados nesta temática, deve-se ressaltar a história do financiamento da educação no Brasil, levando em conta os avanços e retrocessos ocorridos pela implantação de uma política voltada ao apoio das instituições públicas de ensino, em busca da construção de um projeto pedagógico sólido e adequado ao atendimento de sua demanda. A inconstância das políticas e repasses afetam diretamente a gestão escolar fazendo com que os gestores busquem alternativas no modelo de gestão para o enfrentamento dos reveses que enfrentam cotidianamente.

2.1 FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

Embasar-se na história do financiamento da educação é um parâmetro para relacionar o que atualmente está sendo preconizado e o que era tomado por base no decorrer dos anos em relação ao processo de financiamento educacional. Para compreender esta sistemática, é importante fazer uma analogia à Gestão Financeira Educacional atual, sendo importante destacar os desafios dos agentes escolares em utilizar estratégias para adequar a implantação de recursos financeiros nos setores adequados.

A educação pública no Brasil possui marcos importantes quanto à sua implantação, sendo que o mais impactante ocorreu quando da publicação da Constituição Federal em 1988. Após, foram estabelecidas importantes readequações, tais como a implantação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF), no

intuito de garantir o repasse dos recursos financeiros destinados à educação de forma automática e contínua, instituído pela Emenda Constitucional n.º 14, de setembro de 1996, e regulamentado pela Lei n.º 9.424, de 24 de dezembro do mesmo ano, e pelo Decreto n.º 2.264, de junho de 1997. O FUNDEF foi implantado, nacionalmente, em 1º de janeiro de 1998, época em que se iniciou uma nova forma de redistribuição de recursos financeiros para o Ensino Fundamental (BRASIL, 1998).

Após dez anos de FUNDEF, foi promulgada a Lei n.º 11.494, de 20 de junho de 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). De acordo com esta lei, o percentual de distribuição de recursos para a remuneração do magistério é de 60% e, para suprir despesas de manutenção e desenvolvimento da educação, 40%, levando-se em conta o número de matrículas na educação básica, de acordo com o censo escolar do ano anterior (BRASIL, 2007). O FUNDEB e o Salário Educação, além de viabilizarem a implementação do ensino obrigatório e gratuito, também visam ampliar a oferta e estimular a sociedade a complementar sua formação. Dessa forma, entende-se que a educação tomou novos rumos em relação à sua democratização, haja vista que os atores educacionais e seus órgãos representativos, não se contentando com a situação, buscaram novas formas para implementar uma educação de qualidade, embasada em parâmetros legais e de qualidade. No decorrer do tempo, outras mudanças foram sendo conquistadas, tais como a promulgação da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e a aprovação do Plano Nacional da Educação (PNE 2014-2024), que estabelece metas centralizadoras para alinhar a educação nacional à educação regional. Este alinhamento pode ser entendido como a articulação dos diferentes entes federados: Governo Federal, Estadual e Municipal.

O financiamento e a gestão da educação são políticas públicas que não caminham separadas, ou seja, devem estar alinhadas para que possam desenvolver um projeto pautado na responsabilidade e na ética para com o ensino. Estas políticas estão previstas legalmente e o que se observa, atualmente, é um financiamento comprometido pelo congelamento dos gastos públicos, pelas próximas duas décadas. Os recursos financeiros chegam às escolas através dos repasses efetuados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, fonte Estadual, por meio do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as

Escolas, de acesso restrito ao Gestor Escolar pelo site Termo de Compromisso, cuja manutenção é de responsabilidade da PRODEMGE (Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais). São descentralizados recursos às Escolas Estaduais de Minas Gerais, com as seguintes finalidades predestinadas: manutenção e custeio da unidade de ensino para o ensino regular, manutenção e custeio da unidade de ensino para a educação integral, alimentação escolar para o ensino regular, alimentação escolar para a educação integral, conectividade (contratação de *internet*, mão de obra especializada em informática e peças para reposição), obras, mobiliário e equipamentos, entre outros recursos eventuais para suprir a demanda das instituições de ensino (MINAS GERAIS, 2017).

O sistema de Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas permite aos Gestores Educacionais das Escolas Estaduais do Estado de Minas Gerais, realizarem o gerenciamento dos Termos de Compromisso recebidos e firmados entre as Caixas Escolares das escolas e Secretaria de Estado de Educação. Estão disponíveis no sistema as legislações que normatizam a execução financeira dos recursos recebidos e o acesso ao Sistema de Controle e Acompanhamento de Documentação das Caixas Escolares, a fim de realizar a entrega dos documentos obrigatórios em tempo hábil. Também é realizada a impressão da declaração de existência de recursos financeiros para abertura de conta corrente no banco conveniado, para posterior assinatura do Termo de Compromisso de forma digital, por meio de token do CNPJ da Caixa Escolar, pelo gestor escolar, além de estar disponível o relatório de Termos de Compromisso recebidos, assinados e aditivos. Após esses procedimentos, os recursos financeiros são empenhados e liquidados, através do depósito em conta corrente bancária, para, então, a unidade executora (Caixa Escolar) realizar as aquisições, dentro dos trâmites legais, de acordo com cada objeto pactuado.

Através da fonte Federal, as escolas recebem recursos para: alimentação escolar para o ensino regular e para a educação integral, Programa Dinheiro Direto na Escola/ PDDE Básico (manutenção e custeio das unidades de ensino com os recursos de custeio e aquisição de mobiliário e equipamento com os recursos de capital). Além desta modalidade, o PDDE/ Ações Agregadas compreende o PDDE Integral: Mais Educação e o Novo Mais Educação, PDDE Estrutura: Escola Acessível, Água na Escola, Escola do Campo e Escolas Sustentáveis e, por último,

PDDE Qualidade, que financia projetos como Ensino Médio Inovador, Atleta na Escola, Mais Cultura na Escola e Mais Alfabetização.

Nas últimas décadas, o Brasil vivenciou inúmeras reformas no sistema educacional, principalmente, relacionadas à área financeira e pedagógica, nas escolas públicas, em que se busca implementar uma gestão democrática. Tais reformas são oriundas de processos nos quais vários setores da sociedade puderam participar e opinar, aplicando uma visão em vários ângulos.

2.1.1 Orçamento público: repasses

O embasamento para o processo de repasse financeiro para as unidades executoras/Caixas Escolares para a manutenção da educação pública está normatizado primeiramente pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 212, conforme a seguinte redação:

Art. 212. A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino (BRASIL, 1988).

Também estão expressos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), estabelecida pela Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, os critérios de financiamento da Educação:

Art.68. Serão recursos públicos destinados à educação os originários de: I–receita de impostos próprios da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; II– receita de transferências constitucionais e outras transferências; III– receita do salário-educação e de outras contribuições sociais; IV– receita de incentivos fiscais; V– outros recursos previstos em lei (BRASIL, 1996).

Com vistas a garantir o repasse dos recursos financeiros destinados à educação de forma automática e contínua, foi criado o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), instituído pela Emenda Constitucional n.º 14, de setembro de 1996, e regulamentado pela Lei n.º 9.424, de 24 de dezembro do mesmo ano, e pelo Decreto nº 2.264, de

junho de 1997. O FUNDEF foi implantado, nacionalmente, em 1º de janeiro de 1998, época em que se iniciou uma nova forma de redistribuição de recursos financeiros para o Ensino Fundamental (BRASIL, 1998).

Como dito anteriormente, uma década depois, foi promulgada a Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). De acordo com esta lei, o percentual de distribuição de recursos para a remuneração do magistério é de 60% e para suprir despesas de manutenção e desenvolvimento da educação, 40%, levando-se em conta o número de matrículas na educação básica, de acordo com o censo escolar do ano anterior (BRASIL, 2007).

Criado pela Campanha Nacional pelo Direito à Educação, o Custo Aluno-Qualidade Inicial (CAQi) é um indicador que mostra quanto deve ser investido ao ano por aluno de cada etapa e modalidade da educação básica. Considera os custos de manutenção das creches, pré-escolas e escolas de ensino fundamental e médio, em suas diferentes modalidades para que estes equipamentos garantam um padrão mínimo de qualidade para a educação básica, conforme previsto na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e no Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014), entre outras leis. Para realizar este cálculo, o CAQi considera condições como tamanho das turmas, formação dos profissionais da educação, salários e carreira compatíveis com a responsabilidade dos profissionais da educação, instalações, equipamentos e infraestrutura adequados, além de insumos como laboratórios, bibliotecas, quadras poliesportivas cobertas, materiais didáticos, entre outros, tudo para cumprir o marco legal brasileiro.

Já o CAQ (Custo Aluno-Qualidade) avança em relação ao padrão mínimo, pois considera o caráter dinâmico do conceito de custo por aluno e também a capacidade econômica do Brasil, posicionado como uma das maiores economias do mundo. Desta forma, o CAQ é o padrão de qualidade que se aproxima dos padrões de oferta dos países mais desenvolvidos em termos educacionais.

Seguindo os níveis das esferas de governo, a Constituição Estadual de Minas Gerais apresenta, nos artigos 201 a 203, as disposições previstas nas legislações citadas anteriormente, acrescentando-se das medidas a serem implementadas no estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 1989). Por

consequente, o Estado, por meio do Decreto Estadual n. 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, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes, apresenta as diretrizes para o repasse de recursos diretamente para as unidades de ensino, a fim de que sejam gastos de acordo com a sua aplicabilidade, em consonância com a legislação vigente e para a finalidade a qual se destina (MINAS GERAIS, 2009).

Por fim, a legislação vigente que regulamenta o disposto no Decreto Estadual citado é a Resolução SEE-MG nº 3670, de 28 de dezembro de 2017, considerada um manual de prestação de contas entre os gestores escolares. Em seu texto, apresenta-se a forma de transferência realizada, por meio de Plano de Trabalho e Termo de Compromisso celebrado entre a Secretaria de Estado de Educação e as Caixas Escolares, denominadas legalmente como Associações Cívicas com personalidade jurídica de direito privado (MINAS GERAIS, 2017).

A gestão financeira na escola é feita de acordo com as orientações da Secretaria de Educação. A SEE celebra um termo de compromisso disponibilizando os recursos necessários para compra dos materiais e equipamentos escolares. Após receber o termo da SEE, a escola desenvolve um plano de ação para os gastos escolares, discutindo as prioridades e, assim, divide e classifica os percentuais para cada necessidade, quando o recurso possibilita essa flexibilidade. A Resolução n. 3.670/2017 menciona também os requisitos que a Unidade Executora precisa apresentar para fazer jus ao recebimento dos recursos financeiros, a forma de liberação financeira, como devem ser utilizados, as vedações impostas em relação às aquisições e seus anexos, contendo o Estatuto e o regulamento próprio de licitações das Caixas Escolares, que devem ser registrados em cartório, o formulário de parecer do conselho fiscal, bem como o demonstrativo financeiro anual, sendo os dois últimos documentos devendo ser enviados à SEE-MG anualmente.

Em 04 de maio de 2018, foi publicada a Resolução SEE-MG nº 3741, de 04 de maio de 2018, que altera a Resolução SEE-MG nº 3670, de 28 de dezembro de 2017, em que se modificam alguns dispositivos e anexos da Resolução original e também a Resolução SEE-MG nº 3856, de 17 de julho de 2018, que altera os percentuais e valores previstos no regulamento próprio de licitação (MINAS GERAIS, 2018). Para que todas as obras e aquisições necessárias para o melhor

funcionamento da instituição sejam consumadas, é preciso que o repasse dos investimentos públicos ocorra de forma correta, como o previsto nas legislações.

Para a elaboração do Projeto Político Pedagógico que foi revisado em 2019 e que consta em Regimento Interno, foi realizado um levantamento pela Escola entre os pais e responsáveis dos alunos em que foram colhidas as seguintes informações:

- 5% das famílias de nossos alunos têm renda mensal superior a um salário mínimo, sendo que entre estas, apenas 2% recebem mais que quatro salários;
- 95% da população do distrito de Cubas e das comunidades vizinhas sobrevivem com um ou menos de um salário mínimo, sendo, portanto, a clientela da escola de alunos de nível socioeconômico e financeiro muito baixo;
- 100% dos nossos alunos são assistidos pela escola com a merenda escolar;
- Quanto ao nível cultural, após a pesquisa, observou-se o seguinte quadro: 20% dos pais são semianalfabetos, tendo concluído apenas a 4ª série do Ensino Fundamental.

A partir daí, vê-se a importância dos repasses de forma contínua e em quantidade suficiente para suprir as demandas necessárias de infraestrutura, equipamentos, além das necessidades nutricionais dos estudantes, de acordo com o cardápio elaborado pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Os recursos estão cada vez mais limitados. Tomando como base o recurso disponibilizado para aquisição de produtos alimentícios, o que se vê é que o montante corresponde a um quarto do que deveria ser repassado para aquisição de todos os produtos que constam no cardápio escolar elaborado pela própria Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, tomando por base o ensino regular, para que, de fato, fossem supridas todas as necessidades nutricionais dos educandos. A Figura 3, a seguir, considera todas as exigências conforme cardápio e a Figura 4, adiante, foi adaptada, considerando o recurso financeiro existente.

Figura 3 – Per capita por aluno realizada segundo o cardápio da SEE-MG

CÁLCULO MERENDA ESCOLAR REGULAR DA ESCOLA ESTADUAL PONCIANO PEREIRA DA COSTA																											
		1ª SEMANA					2ª SEMANA					3ª SEMANA					4ª SEMANA										
DIA DA SEMANA		2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª						
Produtos	C01 C11 C45 C42 C37 C01 C11 C45 C42 C54 C01 C11 C45 C42 C54 C01 C11 C45 C42 C54																				T. Per Capta	Nº Alunos	Total Comprar	Qtde	Vlr Unit.	Valor Total	
ARROZ	60	57		55	54	60	57		55	54	60	57		55	54	60	57		55	54	904	310	280	280	R\$ 3,05	R\$ 854,00	
CANJICUINHA			61	45				61	45				61	45				61	45		424	310	131	131	R\$ 3,50	R\$ 458,50	
FAR. MANDIOCA				15					15					15					15		60	310	19	19	R\$ 9,25	R\$ 166,50	
FEIJÃO ROXO	8	21				8	21				8	21				8	21				116	310	36	36	R\$ 9,00	R\$ 324,00	
FEIJÃO PRETO				30					30					30					30		120	310	37	37	R\$ 7,50	R\$ 277,50	
ÓLEO DE SOJA	6,5	7	7	6	5,5	6,5	7	7	6	5,5	6,5	7	7	6	5,5	6,5	7	7	6	5,5	128	310	44	44	R\$ 4,20	R\$ 185,17	
SAL	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9	16,4	310	5	5	R\$ 1,15	R\$ 5,75	
COLORAU			0,3	0,3	0,5			0,3	0,3	0,5			0,3	0,3	0,5			0,3	0,3	0,5	4,4	310	1	1	R\$ 16,90	R\$ 16,90	
TEMPERO-ALHO	2	2	2,5	2,5	2	2	2	2,5	2,5	2	2	2	2,5	2,5	2	2	2	2,5	2,5	2	44	310	14	14	R\$ 25,00	R\$ 341,00	
																										R\$ 2.629,32	
CARNE BOVINA MOÍDA		31	45		40		31	45		40		31	45		40		31	45		40	464	310	144	40	R\$ 18,50	R\$ 2.664,00	
BATATA INGLESA		23					23					23					23				90	310	28	28	R\$ 6,00	R\$ 167,40	
CEBOLA	15	10	20	20	19	15	10	20	20	19	15	10	20	20	19	15	10	20	20	19	336	310	104	104	R\$ 5,00	R\$ 520,00	
CENOURA	20		30	10		20		30	10		20		30	10		20		30	10		240	310	74	74	R\$ 6,00	R\$ 444,00	
CHEIRO VERDE(CEBOLINHA)		3	8	5	8		3	8	5	8		3	8	5	8		3	8	5	8	96	310	0	0	R\$ -	R\$ -	
COUVE				30	40				30	40				30	40				30	40	280	310	0	0	R\$ -	R\$ -	
MAÇÃ(DOCE DE FRUTA)	80					80					80					80					320	310	0	0	R\$ -	R\$ -	
FRANGO - PEITO	35			25		35			25		35			25		35			25		240	310	74	74	R\$ 8,90	R\$ 658,60	
VA GEM	30					30					30					30					120	310	37	37	R\$ -	R\$ -	
OVOS -DÚZIA	15			10		15			10		15			10		15			10		100	310	52	52	R\$ 9,00	R\$ 468,00	
BANANA		30	70	40			30	70	40			30	70	40			30	70	40		560	310	174	174	R\$ 3,00	R\$ 522,00	
PIMENTÃO		5					5					5					5				20	310	6	6	R\$ 9,00	R\$ 54,00	
CARNE PORCO MAGRA				20					20					20					20		80	310	25	25	R\$ 19,20	R\$ 480,00	
LINGUIÇA				10					10					10					10		40	310	12	12	R\$ 13,10	R\$ 157,20	
MANDIOCA					65					65					65					65	260	310	81	81	R\$ 3,30	R\$ 267,30	
LARANJA				23					23					23					23		92	310	29	29	R\$ 3,50	R\$ 101,50	
REPOLHO			30	5			30	5				30	5				30	5			140	310	43	43	R\$ 5,00	R\$ 215,00	
TOMATE		6					6					6					6				24	310	7	7	R\$ 5,00	R\$ 35,00	
																										R\$ 6.754,00	
																										R\$ 9.383,32	

Fonte: Planilha elaborada pela escola, com base no Cardápio Escolar – Ensino Regular da SEE-MG e pesquisas de preço nos comércios locais.

A Figura 3 apresenta o cardápio elaborado conforme as exigências nutricionais estabelecidas pela equipe da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, levando em consideração os itens essenciais para a alimentação do educando. Deve-se atentar para os valores reais de acordo com o mercado local e regional pesquisados previamente e o valor final do montante mensal a ser disponibilizado pela Caixa Escolar. A planilha foi elaborada para atender aos alunos do ensino regular, no ano de 2018. Consta-se todos os ingredientes necessários para preparo de diferentes cardápios para que haja a diferenciação dos mesmos. Está descrita também a quantidade de cada item e o número de estudantes atendidos, bem como o preço unitário e o valor total dos itens, considerados necessários para o preparo de merenda para um período de um mês. Tomando por base a planilha, seria necessário o dispêndio de um valor de R\$ 9.383,32 para alimentação escolar, em fevereiro de 2018, para suprir mensalmente a alimentação escolar.

Figura 4 – Per capita por aluno realizada segundo o cardápio da SEE-MG, adaptada pela escola de acordo com o valor do recurso disponibilizado pela própria Secretaria

CÁLCULO MERENDA ESCOLAR REGULAR DA ESCOLA ESTADUAL PONCIANO PEREIRA DA COSTA																											
DIA DA SEMANA	1ª SEMANA					2ª SEMANA					3ª SEMANA					4ª SEMANA											
	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª							
Produtos	C01	C11	C45	C42	C37	C01	C11	C45	C42	C54	C01	C11	C45	C42	C54	C01	C11	C45	C42	C54	T. Per Capta	Nº Alunos	Total Comprar	Qtde	Vir Unit.	Valor Total	
	ARROZ	60	57		55	54	60	57		55	54	60	57		55	54	60	57		55	54	904	310	180	280	R\$ 3,05	R\$ 549,00
CANJQUINHA			61	45				61	45				61	45				61	45		424	310	60	131	R\$ 3,50	R\$ 210,00	
FAR. MANDIOCA				15					15					15					15		60	310	10	19	R\$ 9,25	R\$ 92,50	
FEIJÃO ROXO	8	21				8	21				8	21				8	21				116	310	36	36	R\$ 9,00	R\$ 324,00	
FEIJÃO PRETO				30					30					30					30		120	310	20	37	R\$ 7,50	R\$ 150,00	
ÓLEO DE SOJA	6,5	7	7	6	5,5	6,5	7	7	6	5,5	6,5	7	7	6	5,5	6,5	7	7	6	5,5	128	310	30	44	R\$ 4,20	R\$ 126,00	
SAL	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9	16,4	310	16	5	R\$ 1,15	R\$ 18,40	
COLORAU			0,3	0,3	0,5			0,3	0,3	0,5			0,3	0,3	0,5			0,3	0,3	0,5	4,4	310	1	1	R\$ 16,90	R\$ 16,90	
TEMPERO-ALHO	2	2	2,5	2,5	2	2	2	2,5	2,5	2	2	2	2,5	2,5	2	2	2	2,5	2,5	2	44	310	12	14	R\$ 25,00	R\$ 300,00	
																									TOTAL	R\$ 1.786,80	
CARNE BOVINA MOÍDA		31	45		40		31	45		40		31	45		40		31	45		40	464	310	42	40	R\$ 18,50	R\$ 777,00	
BATATA INGLESA		23					23					23					23				90	310	25	28	R\$ 6,00	R\$ 150,00	
CEBOLA	15	10	20	20	19	15	10	20	20	19	15	10	20	20	19	15	10	20	20	19	336	310	15	104	R\$ 5,00	R\$ 75,00	
CENOURA	20		30	10		20		30	10		20		30	10		20		30	10		240	310	20	74	R\$ 6,00	R\$ 120,00	
CHEIRO VERDE(CEBOLINHA)		3	8	5	8		3	8	5	8		3	8	5	8		3	8	5	8	96	310	0	0	R\$ -	R\$ -	
COUVE				30	40					30	40				30	40				30	40	280	310	0	0	R\$ -	R\$ -
MAÇÃ(DOCE DE FRUTA)	80					80					80					80					320	310	0	0	R\$ -	R\$ -	
FRANGO - PEITO	35			25		35			25		35			25		35			25		240	310	50	74	R\$ 8,90	R\$ 445,00	
VA GEM	30					30					30					30					120	310	37	37	R\$ -	R\$ -	
OVOS -DUZIA	15			10		15			10		15			10		15			10		100	310	10	52	R\$ 9,00	R\$ 90,00	
BANANA		30	70	40			30	70	40			30	70	40			30	70	40		560	310	10	174	R\$ 3,00	R\$ 30,00	
PIMENTÃO		5					5					5					5				20	310	4	6	R\$ 9,00	R\$ 36,00	
CARNE PORCO MAGRA				20					20					20					20		80	310	25	25	R\$ 19,20	R\$ 480,00	
LINGUIÇA				10					10					10					10		40	310	12	12	R\$ 13,10	R\$ 157,20	
MANDIOCA					65					65					65					65	260	310	80	81	R\$ 3,30	R\$ 264,00	
LARANJA				23					23					23					23		92	310	0	29	R\$ -	R\$ -	
REPOLHO			30	5				30	5				30	5				30	5		140	310	5	43	R\$ 5,00	R\$ 25,00	
TOMATE		6					6					6					6				24	310	10	10	R\$ 5,00	R\$ 50,00	
																									TOTAL	R\$ 2.699,20	
																									TOTAL GERAL	R\$ 4.486,00	

Fonte: Planilha elaborada pela escola, com base no Cardápio Escolar – Ensino Regular da SEE-MG e pesquisas de preço nos comércios locais, mês e ano.

A Figura 4 é considerada um desdobramento da Figura 3. Foi elaborada levando em conta o recurso financeiro existente e de acordo com as preferências dos estudantes, haja vista que existe uma discrepância comprovada pelas planilhas em que o valor disponibilizado é 52,19% menor, tendo em vista as exigências nutricionais do cardápio enviado pela Secretaria de Estado de Educação. Tomando por base a Figura 4, seria necessário o dispêndio de um valor de R\$ 4.486,00 para alimentação escolar, em fevereiro de 2018, a fim de suprir mensalmente a alimentação escolar para os estudantes.

Conclui-se que existe uma lacuna a ser preenchida em relação ao quantitativo de recursos financeiros recebidos. Segundo a situação apresentada, seria necessário o aumento do percentual dos repasses por aluno ou teria que ser feita uma revisão no cardápio que é tomado como base. Daí a necessidade de se atentar para esse fato, pois existe uma correlação pronunciada entre a merenda escolar e os índices de evasão e repetência, conforme definido por Goldemberg (1993).

Atualmente, pelo fato de os recursos financeiros serem aplicados de forma descentralizada, a instituição de ensino precisa planejar e ter uma boa gestão financeira do que chega para a Caixa Escolar, tendo em vista que o gestor é responsável pela boa execução financeira dos recursos desde sua chegada até a sua prestação de contas, podendo ser responsabilizado administrativamente e/ ou criminalmente, caso haja mal uso destes recursos públicos. Os processos administrativos incluem o Processo Administrativo e Disciplinar e/ ou a Tomada de Contas Especial, ambos com a finalidade de apurar as irregularidades cometidas. Quando não há nenhuma diligência a ser apresentada, após a prestação de contas dos recursos recebidos, o Termo de Compromisso é baixado e arquivado.

Uma vez recebido pela escola, os recursos financeiros passam por um processo decisório em relação à sua alocação (quando existe possibilidade) e planejamento dos gastos. Para isso, conta com a atuação do Conselho Escolar, em Minas Gerais, denominado Colegiado Escolar. Na área financeira, o Colegiado, cujo presidente é o diretor, ou o coordenador pedagógico, atua de forma coletiva e democrática sugerindo a aquisição de itens prioritários ao funcionamento da escola, em reunião específica. O Colegiado realiza planejamentos no que se refere aos percentuais a serem gastos, a curto, médio e longo prazo. Também participa de todo o processo de execução financeira aprovando os orçamentos realizados pelo gestor,

quando ocorre dispensa de licitação e ratificando o processo de compra. Ao final do processo, ocorre a prestação de contas. O Colegiado ainda participa aprovando os processos para que sejam enviados para a Superintendência Regional de Ensino e sejam analisados, para posterior baixa do Termo de Compromisso.

Sobre a atuação do Colegiado Escolar, atualmente, são regidos pela Resolução SEE-MG n. 4.188/2019, de 23 de agosto de 2019, que 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. Em seu artigo 4º, fica explícita a área de atuação dos membros do Colegiado, tendo a seguinte redação:

Os assuntos de interesse da comunidade escolar, de caráter consultivo e deliberativo, relativos ao regimento escolar, processos educativos, diretrizes pedagógicas, administrativas e financeiras devem ser discutidas em assembleia com a comunidade escolar (MINAS GERAIS, 2019, p. 01).

Na área financeira, o Colegiado Escolar, cujo presidente é o diretor escolar, ou coordenador pedagógico quando não há diretor na unidade de ensino, atua de forma coletiva e democrática, sugerindo a aquisição de itens prioritários ao funcionamento da escola, em reunião específica. Além disso, realiza planejamentos de gastos a curto, médio e longo prazo, participa de todo o processo de execução financeira, aprovando os orçamentos realizados pelo Gestor, quando ocorre dispensa de licitação, e ratifica o processo de compra. Ao final do processo, ocorre a prestação de contas, em que o Colegiado Escolar também participa aprovando os processos para que sejam enviados para a Superintendência Regional de Ensino e sejam analisados para posterior baixa do Termo de Compromisso.

São atribuições do Colegiado Escolar, conforme a Resolução SEE-MG n. 4.188, de 23 de agosto de 2019:

Art. 17 Compete ao Colegiado Escolar:

- I – Convocar e realizar assembleias com a comunidade escolar;
- II – Aprovar o Projeto Político Pedagógico da Escola e o Regimento Escolar, ad referendum da Assembleia Escolar, e acompanhar a sua execução;
- III – discutir e aprovar o Calendário Escolar e suas devidas alterações; IV – Aprovar e acompanhar a execução do Plano de Gestão do diretor; V – Acompanhar o lançamento, tempestivo e fidedigno, dos dados da unidade escolar no Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE), por meio de relatórios emitidos ao final de cada etapa, conforme calendário escolar;

- VI – Aprovar os critérios complementares para atribuição de turmas, aulas, funções e turnos aos servidores efetivos e estabilizados do Quadro de Pessoal da escola, observadas as normas legais pertinentes;
- VII – Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (avaliações externa e interna, matrícula e evasão escolar) e propor, quando necessário, intervenções pedagógicas e medidas educativas, visando à melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem e alcance das metas estabelecidas;
- VIII – Indicar, nos termos da legislação vigente, servidor para o provimento do cargo de diretor e para o exercício da função de vice-diretor, nos casos de vacância e de afastamentos temporários;
- XI – Atuar como agente de apoio ao diretor na transição entre uma gestão escolar e outra;
- X – Apresentar e avaliar propostas de parcerias entre escola, pais, comunidade, instituições públicas e organizações não governamentais (ONG), nos termos da legislação;
- XI – Propor e acompanhar a adoção de medidas que visem à promoção de uma cultura de paz e à convivência democrática no ambiente da escola;
- XII – Propor adoção de medida administrativa ou disciplinar em caso de violência física ou moral envolvendo profissionais de educação e estudantes, no âmbito da escola, respeitadas as normas legais pertinentes;
- XIII – propor a utilização dos recursos orçamentários e financeiros da Caixa Escolar, observadas as normas vigentes, e acompanhar sua execução;
- XIV – Referendar ou não a prestação de contas aprovada pelo Conselho Fiscal;
- XV – Manter diálogo permanente com os pares de cada segmento sobre as decisões do Colegiado Escolar;
- XVI – Manter atualizado o cadastro dos membros do Colegiado Escolar no Sistema de Colegiado Escolar (SICOL);
- XVII – incentivar a criação e garantir a efetiva participação do Grêmio Estudantil nas escolas que ofertam ensino médio. Parágrafo único. Conforme legislação específica, o disposto no inciso XIII deste artigo é vedado aos membros do segmento “estudante regularmente matriculado e frequente”, com idade inferior a 18 anos e não emancipados nos termos da Lei Civil Brasileira (MINAS GERAIS, 2019, p. 05-06).

A disponibilidade dos recursos financeiros segue os trâmites legais que partem do pressuposto da descentralização, como forma de democratizar o acesso e a tomada de decisões por parte dos atores educacionais. O processo de descentralização é complexo e envolve diversos questionamentos no que tange à sua efetividade. A descentralização só ocorre quando houver transferência do poder de decisão e autoridade com o objetivo de fortalecer a escola, levando ao controle das atividades da educação pública pelos agentes diretamente envolvidos (OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2015). O Colegiado Escolar, composto pelo Diretor Escolar e

por membros das diversas categorias instituídas dentro da escola, contribui para que os processos de execução financeira tenham respaldo legal, além dos membros serem ouvidos em relação às prioridades que devem ser levadas em conta, antes da aplicação dos recursos financeiros na instituição de ensino. Possui competências que levam a efetivação da gestão democrática, uma vez que prioriza as necessidades de cada setor da escola. Tendo como premissa seu caráter deliberativo, ele pode decidir e opinar sobre diversas questões, tais como, aplicação de recursos financeiros, gestão de pessoal, gestão pedagógica, parcerias, entre outros.

As escolas em que funcionam os colegiados escolares deliberativos, onde todos os segmentos os representam, conseguem por sua vez gerenciar melhor as ações educacionais e os gastos, atuando com maior autonomia no uso dos recursos financeiros recebidos por parte das escolas.

2.1.2 Autonomia da escola

Primando por uma educação de qualidade e seguindo os preceitos da legislação vigente, a gestão da EEPPC promove reuniões entre o diretor e o Colegiado, além de demais atores envolvidos, tais como, Auxiliares de Serviços de Educação Básica, alunos e demais funcionários, para definir prioridades frente a escassez de recursos. A partir daí, foi necessária a redução da quantidade e a variedade dos produtos alimentícios oferecidos, além de buscar diferentes estratégias para sanar as dificuldades encontradas.

Esta disparidade também se deve ao fato dos reajustes nos preços dos alimentos e da inflação, em que muitas vezes não é levada em consideração no momento da disponibilização do Termo de Compromisso, que é o instrumento oficial de pactuação e disponibilização de recursos entre a Secretaria de Estado de Educação e as Caixas Escolares. Além dos reajustes nos preços, há de se levar em conta a grave crise econômica que assola o Brasil, precedida pela EC 95, que visa conter os gastos públicos e, por conseguinte, acredita-se que afetará diretamente o repasse de recursos para a área da educação (BRASIL, 2016).

O Ministério da Educação explicita a construção da gestão democrática e os processos de participação no sistema educacional das escolas públicas:

A gestão da escola se traduz cotidianamente com o ato político, pois implica sempre na tomada de posições dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes...). Logo, a construção não pode ser individual, pelo contrário deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões (BRASIL, 2004, p. 28).

Para que a tomada de decisões seja partilhada, são necessários vários mecanismos de participação, como o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, tendo como premissa a avaliação da capacidade técnica, habilidades em liderança e eleição direta e a criação e consolidação de órgãos como: Conselhos Escolares, Conselho de Classe, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis e Representantes de Turma. Busca-se o fortalecimento da participação estudantil por meio de criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e implementação de novas formas de organização e de gestão escolar, buscando aprimorar as estratégias de alcance de metas de aprendizagem dos alunos e a garantia de financiamento público de educação e da escola nos diferentes níveis (Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio) e modalidades de ensino, tais como: Educação Integral, Educação Especial, Ensino Regular, EJA, Educação Profissional, entre outros, oferecidos pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

A partir deste pressuposto, é relevante mencionar sobre a gestão pautada na qualidade da educação e a importância do Projeto Político Pedagógico. O Ministério da Educação enfatiza:

O projeto político-pedagógico elaborado apenas por especialistas não consegue representar os anseios da comunidade escolar, por isso ele deve ser entendido como um processo que inclui as discussões sobre a comunidade local, as prioridades e os objetivos de cada escola e os problemas que precisam ser superados, por meio de criação de práticas pedagógicas coletivas e da corresponsabilidade de todos os membros da comunidade escolar [...] (BRASIL, 2004, p. 35).

Também estão previstas na LDB as atribuições dos docentes de estarem à frente da elaboração e participação efetiva na proposta pedagógica da Instituição Escolar que atuam, a saber:

Art.13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III – zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V – ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1996).

O Ministério da Educação (BRASIL, 2004, p.24) afirma que o papel do Projeto Político Pedagógico:

O projeto político pedagógico ocupa um papel central na construção de processos de participação e, portanto, na implementação de uma gestão democrática. Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa.

O Projeto Político Pedagógico demonstra a identidade da instituição de ensino, levando em conta as especificidades e a regionalidade. De acordo com Baff (2002, p.1apud VEIGA, 1998):

O projeto pedagógico não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola situada em um contexto mais amplo que a influência e que pode ser por ela influenciado.

É importante destacar que a construção do Projeto permite a discussão das especificidades locais e das necessidades intrínsecas de cada instituição. A construção deve ser coletiva e as premissas que garantem sua adesão reforçam a discussão acerca do pertencimento. É um instrumento que guia a instituição e, ao mesmo tempo dinâmico, pois possibilita analisar como a instituição caminha em suas conquistas e enfrentamentos ao longo do tempo.

No tocante à gestão democrática, também estão previstas, na LDB, a adoção de critérios pelos sistemas de ensino, de acordo com suas especificidades:

Art.14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Além das reflexões sobre a realidade da escola, o documento possui o conjunto de regras e procedimentos adotados pelos atores educacionais naquele ambiente. Daí a importância da elaboração bem fundamentada do PPP, tendo em vista que visa respaldar as decisões tomadas, aprimorando, assim, a gestão democrática, que é pautada nas decisões coletivas e embasadas no contexto no qual todos os envolvidos possam opinar.

O PPP da Escola Estadual Flor do Ipê é um documento que configura a identidade da instituição de ensino, elaborado anualmente, sendo o mais recente documento em vigor do ano de 2018, produzido com a colaboração de todos os segmentos da escola, definindo os pressupostos, as finalidades educativas e as diretrizes gerais da proposta pedagógica dessa instituição. Na verdade, o PPP, de forma geral, possui ações plenamente identificáveis, para se atingir os objetivos preestabelecidos. É a projeção do desejo de toda a comunidade escolar, a qualidade e integração das pessoas. Este documento é a concretização de um conceito que busca a realidade tendo como base o que temos para chegar onde queremos.

No caso do PPP da Escola Estadual Flor do Ipê, o documento foi construído gradativamente, de acordo com os 13 eixos dos Itinerários Avaliativos de Minas Gerais. De acordo com o Manual Orientador para as Escolas, os Itinerários são a ferramenta pedagógica e tecnológica de apoio à elaboração de um Projeto Político Pedagógico (PPP) que de fato ajude a escola no planejamento, execução e avaliação de suas atividades para melhorar a qualidade educacional, levando em consideração o contexto de cada escola (MINAS GERAIS, 2019).

A elaboração do PPP da escola contou com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar e contém os fundamentos e princípios que garantirão a identidade que será consolidada em nossa prática pedagógica, além de seguir o Novo Currículo de Minas Gerais. Eis o grande desafio do PPP: a educação de uma comunidade heterogênea que busca a escola como meio de ascensão social e cultural.

Nesse sentido, entende-se que a gestão escolar, para ser democrática, faz-se mister a participação de componentes da escola (dirigentes escolares, professores, estudantes, funcionários, pais de estudantes), bem como da comunidade local. Essa participação ocorre com o envolvimento de todos com a finalidade de propiciar um trabalho coletivo no que concerne aos vários assuntos de interesse da escola (BRASIL, 2004).

A elaboração do Projeto Político Pedagógico se configurou num elo entre escola e comunidade, através de reuniões entre docentes e famílias, trabalhos em grupo e coleta de dados através de questionários. Foram momentos de envolvimento na escola por meio das reuniões e dos projetos desenvolvidos, tornando o ato de elaboração do documento, uma troca de experiência para emancipar a unidade escolar. Após a implantação do PPP, espera-se que as ações continuem sendo realizadas, a fim de que a prática pedagógica se torne, cada vez mais, um ato de responsabilidade para com o educando e a comunidade no geral.

Dentro do PPP, prevê-se a promoção de eventos e projetos educacionais dentro do calendário escolar previsto para o ano de 2019, conforme as Figuras 5 e 6, apresentadas a seguir, como integração da escola e comunidade elenca-se eventos e atividades extraclasse como Meio Ambiente, Festa Junina, Combate as Drogas, Feira de Ciência, Projeto Folclore, Antitabagismo e Consciência Negra/ Educação para a vida.

Figura 6 – Calendário da Escola Estadual Flor do Ipê, ano 2019 – Verso

PORTARIA 248/2019 - MG 14/02/2019																																		
Institui diretrizes administrativas e pedagógicas complementares ao estabelecido na Resolução SEE nº 3999, de 08 de novembro de 2018, e os procedimentos para o registro de dados no Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) e no Diário Digital (DED)																																		
CALENDÁRIO ESCOLAR 2019 - DIRETRIZES PEDAGÓGICAS E ADMINISTRATIVAS																																		
MESES	DIAS																															DIAS LETIVOS		
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
JAN	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	FE	0
FEV	R	S	D	IE		IL		S	D							S	D					S	D											17
MAR	S	D	R	F	R			S	D							RR	D					S	D									AI	D	19
ABR					S	D							D				R	F	S	D						CC1	D	CC1	CC1				20	
MAI	F	R	R	S	D					LP	RR	D				LD	S	D					S	D										20
JUN	S	D					S	D								S	D				F	R	S	D				RPP	AI	D			19	
JUL					S	D				CC2	CC2	CC2	D	R	R	R	R	R	R	S	D	R	R	R	R	R	R	S	D				13	
AGO	LP	RR	D				LD	S	D							S	D						S	D							AI	S	22	
SET	D				S	D							S	D								D	FM			CC3	CC3	S	D	CC3			21	
OUT				S	D				LP	F	D	R	R	R	R	S	D									RR	D			AE	AE		18	
NOV		F	D					S	D							F	S	D											RPP	S			21	
DEZ	D			CC4	CC4	CC4	D					TL	S	D			TE	R	R	S	D	R	R	F	R	R	S	D	R	R			10	
TOTAL																															200			
DETALHAMENTO																																		
F/FM	FERIADO NACIONAL/FERIADO MUNICIPAL		MESES	SEMANAS LETIVAS							APROVAÇÃO COLEGIADO																							
FE	PERÍODO FÉRIAS DOS PROFESSORES			S	T	Q	Q	S	S	T	<i>Myriane Souza Muniz Lage</i> <i>Patrícia Sara Cezar de Sá</i> <i>Joqueline da Silva Almeida</i> <i>Vanessa Romagnolo Albuquerque</i> <i>Wenderson Nilton de Oliveira</i> <i>Carroll Nilton de Oliveira</i> DIRETOR(A) DE AVALIAÇÃO BÁSICA PROFESSOR(A) DE AVALIAÇÃO BÁSICA REGENTE DE AVALIAÇÃO BÁSICA ESPECIALISTA DE EDUCAÇÃO BÁSICA SUPERVISOR PEDAGÓGICO																							
R	RECESSOS		JANEIRO																															
IL/TL	INÍCIO ANO LETIVO/TÉRMINO DO ANO LETIVO		FEVEREIRO	3	3	3	4	3		16																								
IE/TE	INÍCIO ANO ESCOLAR/TÉRMINO DO ANO ESCOLAR		MARÇO	3	3	3	4	5	1	19																								
RR	REUNIÃO DE RESPONSÁVEIS		ABRIL	5	5	4	3	3	1	21																								
LP	PRAZO DE LANÇAMENTO DE NOTAS NO DED		MAIO	4	4	4	4	4		20																								
LD	PRAZO DE LANÇAMENTO DE NOTAS PELA ESCOLA		JUNHO	4	4	4	3	3	1	19																								
RPP	PRAZO REGISTRO DO RESULTADO PROG PARCIAL		JULHO	3	3	3	2	2		13	Diretor: <i>Cubas, Ferros</i> - 01 de março de 2019																							
AI	AÇÕES DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICAS		AGOSTO	4	4	4	5	5		22																								
AE	DIAS DE APLIC. DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS-SIMAVE		SETEMBRO	4	4	4	4	4	1	21	HOMOLOGAÇÃO INSPEÇÃO ESCOLAR																							
ORGANIZAÇÃO/PERÍODO BIMESTRE E CONS. CLASSE			OUTUBRO	3	4	4	4	3		18																								
VALO	1º BIM	07/02/2019 a 30/04/2019	25 PONTOS	CC1	NOVEMBRO	4	4	4	4	1	21																							
R DO	2º BIM	06/05/2019 a 12/07/2019	25 PONTOS	CC2	DEZEMBRO	2	2	2	2		10																							
BIMES	3º BIM	29/07/2019 a 30/09/2019	25 PONTOS	CC3	TOTAL	39	40	39	39	38	5																							
TRE	4º BIM	01/10/2019 a 13/12/2019	25 PONTOS	CC4		200					200																							

Obs: EJA 1º EF e EJA 3º EM. 1º sem/2019 encerra em 05/07/2019. Horários dos sábados letivos: 30/03 - Horário de Quarta-feira. 13/04 - Horário de quinta-feira. 29/06 - Horário de sexta-feira. 21/09 - Horário de segunda-feira. 23/11 - Horário de Sexta-feira.

Fonte: Calendário Escolar elaborado pela escola, com base na Resolução SEE-MG nº:3.999/2018 e Portaria SEE-MG nº:248/2019.

Para que haja uma eficaz e eficiente gestão democrática nas escolas públicas, é imprescindível que se institua e construa os Conselhos Escolares. Oliveira, Moraes e Dourado (s/d, p.11) conceituam Conselho Escolar como:

O Conselho Escolar é um órgão de representação da comunidade escolar. Trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes dos segmentos da comunidade escolar e constitui-se num espaço de discussão, de caráter consultivo e/ou deliberativo. Ele não deve ser o único órgão de representação, mas aquele que congrega as diversas representações para se construir um instrumento que, na sua natureza, criará as condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola. Portanto, o Conselho deve ser fruto de um processo coerente e efetivo de construção coletiva.

O Ministério da Educação (2004) também conceitua o Conselho Escolar como sendo órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuições deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola.

A partir do exposto, pode-se observar que Conselho representa uma função relevante no que concerne à gestão democrática da escola pública, ultrapassando a fronteira do ambiente escolar na conquista de inserir no sistema educacional a comunidade local de forma participativa, descentralizada e cidadã. Os Conselhos Escolares devem ser instituídos de acordo com a legislação em vigor. Essa legislação encontra respaldo legal na Constituição da República Federativa do Brasil, em seu artigo 206, que apresenta princípios de como a educação deve ser norteada, e na Lei nº. 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB), em seu artigos 14 e 15, apontando para a participação dos diferentes segmentos na gestão educacional.

Assim, os Conselhos Escolares são norteados entre os princípios contidos na Constituição Federal de 1988, art. 206, assegurados pela Lei nº. 9.394/1996, art. 14, item II, que enfatiza nitidamente a “gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 2004, p. 24). O Ministério da Educação menciona sobre o papel do Conselho Escolar:

O Conselho Escolar tem papel decisivo na democratização da educação e da escola. Ele é um importante espaço no processo de democratização, na medida em que reúnem diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da

comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto nacional e internacional em que vivemos (BRASIL, 2004, p. 22).

Entende-se que as escolas públicas também foram contempladas como espaços não apenas de transmitir conhecimentos, mas onde a participação de todos os envolvidos com os diversos segmentos se faz relevante para instituir um ambiente democrático e cidadão. Nessa participação, inserem-se os membros que constituem a escola e a comunidade local. A finalidade dos envolvidos na escola e da comunidade local é que se criem Conselhos Escolares, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis, dentre outros, para que todos possam compartilhar ativamente na construção de uma escola democrática, efetivando, assim, uma educação de qualidade social (BRASIL, 2004).

Na prática, na Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, a participação social é basicamente pautada na gestão democrática (MINAS GERAIS, 2019). O passado nos remonta há cerca de 40 anos, quando as decisões eram tomadas principalmente por pessoas de classes mais favorecidas socialmente, que, por conseguinte, detinham maior conhecimento.

A atuação dos Conselhos Escolares, aqui nomeados como Colegiados Escolares, atualmente regidos pela Resolução SEE-MG nº: 2.958 de abril de 2016, que 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 é de suma importância, uma vez que contribuem para que os processos de execução financeira tenham respaldo legal. Em seu art. 4º, fica claro onde os membros do Colegiado atuam, tendo a seguinte redação:

Os assuntos de interesse da comunidade escolar, de caráter consultivo e deliberativo, relativos ao regimento escolar, processos educativos, diretrizes pedagógicas, administrativas e financeiras devem ser discutidas em assembléia com a comunidade escolar (MINAS GERAIS, 2016).

Além da atuação do Colegiado, destaca-se a atuação dos Conselhos de Classe, responsáveis por atuar nas questões pedagógicas, como avaliação escolar e desempenho dos alunos e professores, além de outras funções pertinentes. Na Rede Estadual de Minas Gerais, também atuam os Grêmios Estudantis e

Representantes de Turma, representando os interesses dos estudantes na escola, além da Associação de Pais e Mestres, sendo esta última, inexistente na escola estudada.

Por último, vale destacar a eleição de diretores, que, por sua vez, representa uma escolha democrática do Gestor que irá liderar a equipe de trabalho. Falar de gestão democrática implica mencionar a questão da escolha dos gestores escolares, que irão implementar de fato os mecanismos de abertura para um sistema mais dinâmico e que leve em conta a diversidade de ideias e pensamentos, utilizando a pluralidade cultural como forma de aprimoramento dos processos da escola.

O Ministério da Educação (BRASIL, 2004, p. 34) menciona como deve ocorrer a democratização da gestão escolar para a escolha do gestor:

[...] a democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisão e a gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola, e orientadas pelo sentido político e pedagógico presente nessas práticas.

A instituição educativa, no cumprimento de seu papel e na efetivação da gestão democrática, não só precisa criar espaços de discussões que possibilitem a construção coletiva do projeto educativo, como também criar e sustentar ambientes que favoreçam essa participação. É importante ressaltar que, no Brasil, existem modalidades diferentes para forma de escolha dos dirigentes escolares, tais como: listas tríplices, sêxtuplas ou processos mistos, concurso público, plano de carreira, livre indicação pelos poderes públicos e eleição direta (BRASIL, 2004).

As formas de escolha dos dirigentes escolares mencionadas não correspondem uma maneira de escolha pautada na democracia, tendo em vista que, para se efetivar a escolha democrática, teria que existir eleições diretas para a escolha do Diretor Escolar. A gestão democrática consiste na autêntica participação das comunidades local e escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulados ao cargo (BRASIL, 2004).

No que diz respeito às normas vigentes, destaca-se que, desde 1987, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, já se aplicava, de acordo com o artigo 37: “Os princípios da administração pública, que são os listados a seguir: legalidade, impessoalidade, moralidade, a publicidade e a eficiência” (BRASIL,

1988). Tais princípios elevam a confiança no servidor/ gestor público, tornando o diálogo e horizontalidade no serviço mais presentes.

Conforme explica Cury (2002), a gestão democrática move as pessoas em direção oposta a mais comum em nossa sociedade, que é aquela em que os gestores se pautam por um movimento paternalista ou por relações em que o autoritarismo se torna comum. Essa relação, com o tempo, acaba por ficar desgastante e improdutiva, pois há indícios fortes de que os subordinados não aprovam este tipo de gestão.

Na Constituição Federal, em seu artigo 206, está delineada a forma como a gestão democrática que deve ser tratada no âmbito dos sistemas de ensino, tendo autonomia para dirimir questões que versam sobre o assunto (BRASIL, 1996). Neste contexto, a escola eficaz demonstra resultados importantes no que diz respeito a práticas significativas que contribuem para a melhoria dos processos internos e externos. Segundo Barroso (1996), as reformas educacionais levam a ampla concorrência no setor educacional, que significa a livre escolha, pelos pais, da instituição de ensino que queira matricular seus filhos. No que diz respeito à semelhança entre o que pensa o autor com a realidade de muitas escolas nos tempos atuais, com relação a alguns tipos de recurso, a escola pode decidir sobre a alocação dos mesmos em função de parâmetros definidos centralmente e cuja execução é controlada por um sistema de "prestação de contas" à autoridade central, que, neste caso, é a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

A instituição pública de ensino pode passar pelo processo de autonomia decretada, quando há uma alteração significativa do papel do Estado nos processos de decisão política e de administração da educação, sendo que seus atores ainda não possuem um processo democrático construído e bem liderado. A autonomia deve ser construída. Isso corresponde ao jogo de dependências e de interdependências que os membros de uma organização estabelecem entre si e com o meio onde vivem e que permitem estruturar a sua ação previamente organizada em função de objetivos coletivos próprios (BARROSO, 1996). Embora este conceito esteja vigente há mais de 20 anos, observa-se que ainda existem instituições de ensino que não conseguiram implementar/ construir de fato sua autonomia, nem mesmo tendo sido legalmente instituída por meio de todo aparato legislativo já disponível.

A gestão financeira que será estudada/ analisada deve ser pautada nos princípios da administração pública e focada em uma gestão democrática, para que, a partir desta premissa, possa atender bem e com qualidade, aos estudantes que estão matriculados nesta instituição de ensino e sociedade como um todo. A administração pública precisa contar com representantes de todos os segmentos da sociedade e que representem de fato a realidade local, regional, estadual e nacional, sendo necessário o engajamento e todos os líderes estarem voltados a um objetivo comum, que é o de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população.

No que concerne ao estudo apresentado, tem-se a considerar os projetos educacionais já implementados pelo MEC, cujo objetivo previa equipar e aprimorar o processo educacional nas escolas e como a escola se relaciona com seus sistemas informacionais, alimentando os dados e procedendo as solicitações necessárias. No caso dos entes Federal, Estadual e Municipal, deve haver uma integração entre os mesmos para que possa haver uma articulação entre as esferas de governo e para que a política pública possa atingir de fato o objetivo proposto.

2.2 LIMITES DA GERÊNCIA DA ESCOLA

Segundo Cury (2007), Gestão, termo que provém do latim tem em seu significado: carregar, levar sobre si, exercer, gerar. Refere-se à gestação, ação de trazer algo novo dentro de si. É antes de tudo a busca de novos caminhos que dialoguem com as necessidades reais da escola.

A partir desse conceito, percebemos a importância de um trabalho eficiente ser aplicado e os desafios que o gestor encontra para praticar suas ações de forma a contribuir para a oferta de uma educação de qualidade. As dimensões administrativa, financeira e pedagógica demandam muito esforço por parte do gestor escolar, haja vista que ele precisa de uma agenda definida para que possa estar presente nas diversas atividades que contemplam essas áreas. Além da agenda, o gestor precisa formar as equipes, de modo a delegar funções específicas em cada uma delas, por exemplo: na gestão pedagógica, é preciso que o Especialista em Educação Básica (EEB) assuma o papel de coordenar o trabalho pedagógico de forma incisiva. Na gestão administrativa é necessário que o Secretário Escolar esteja a frente, coordenando o trabalho desenvolvido pelos Assistentes Técnicos de

Educação Básica (ATB). Na gestão financeira, é necessário que o gestor tenha um servidor que irá dedicar todo o seu trabalho em prol das diversas formas de aquisição e execução dos recursos financeiros. No início da gestão, é difícil identificar os perfis dos servidores de modo a delegar as funções, porém, com o tempo e o conhecimento adquirido, é possível realizar a organização do trabalho de forma significativa. Todo esse trabalho precisa ter o acompanhamento contínuo do Diretor Escolar, que, por sua vez, irá propiciar o suporte necessário ao bom andamento dos trabalhos, visando sempre a gestão da aprendizagem e melhoria dos índices de aprendizagem.

2.2.1 Atribuições do gestor escolar

Nesta subseção, serão apresentadas as diferentes atribuições de um gestor escolar em Minas Gerais, conforme termo de compromisso firmado no ato de sua investidura no cargo, tendo em vista a multiplicidade de ações e complexidade encontrada no ambiente educacional.

De acordo com o Regimento Escolar da instituição de ensino, compete ao Diretor, conforme o Quadro 1, a seguir, temos as seguintes atribuições do Gestor Escolar:

Quadro1 – Principais atribuições do Gestor Escolar

(continua)

Pedagógico	<ol style="list-style-type: none">1. Presidir, organizar e dirigir todas as atividades escolares;2. Favorecer a gestão participativa da escola;3. Convocar assembléias para a eleição dos membros do Colegiado;4. Organizar o Colegiado da escola, esclarecendo-o sobre suas funções;5. Convocar as reuniões do Colegiado e presidi-las;6. Submeter à apreciação do Colegiado, questões que devem ser decididas coletivamente;7. Fazer cumprir as decisões do Colegiado;8. Delegar competências quando se fizer necessário, de acordo com os dispositivos legais;9. Representar a escola junto aos demais órgãos e agências sociais do município;10. Coordenar a elaboração, implementação e avaliação do Plano de Desenvolvimento da Escola;11. Articular a comunidade na elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do Plano de Desenvolvimento da Escola;12. Promover estudos e debates para subsidiar a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola, identificando as características da clientela, definindo a missão da escola e sugerindo as ações a serem desenvolvidas;13. Coordenar a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola, viabilizando a participação de todos, conforme a dinâmica de planejamento estabelecida;14. Submeter o Plano de Desenvolvimento da Escola à aprovação do colegiado e promover sua divulgação;15. Discutir com a comunidade escolar a operacionalização do Plano de Desenvolvimento da Escola, definindo as responsabilidades de cada segmento e a dinâmica a ser utilizada;16. Promover a integração dos diversos setores da escola, visando a assegurar a unidade necessária à efetivação do plano de desenvolvimento da escola;17. Acionar medidas destinadas a garantir condições administrativas, financeiras e pedagógicas necessárias à implementação das ações previstas no Plano de Desenvolvimento da Escola;18. Propor o replanejamento do Plano de Desenvolvimento da Escola, com base nos resultados da avaliação.
-------------------	--

Quadro1–Principais atribuições do Gestor Escolar

(continuação)

Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir com o Colegiado, os horários de funcionamento da escola; 2. Organizar, superintender, coordenar e controlar todas as atividades desenvolvidas no âmbito da escola; 3. Participar do atendimento escolar no município; 4. Colaborar na realização de cadastro escolar; 5. Propor a expansão de níveis e modalidades de ensino, com base nas necessidades da comunidade; 6. Promover a regularização do fluxo escolar tomando medidas que visem a redução da evasão; 7. Orientar o funcionamento da secretaria da escola; 8. Estabelecer a rotina de funcionamento da secretaria, garantindo a regularidade das atividades e informações; 9. Orientar a secretaria da escola sobre normas e procedimentos referentes à escrituração escolar e à situação funcional dos servidores; 10. Organizar arquivo de legislação referente à educação; 11. Gerenciar ações de desenvolvimento dos recursos humanos; 12. Participar do levantamento das necessidades de capacitação de pessoal; 13. Providenciar ações de capacitação dos profissionais da escola, tendo em vista as necessidades identificadas; 14. Encaminhar demanda de cursos aos órgãos competentes quando necessário; 15. Coordenar a administração de pessoal; 16. Definir com o Colegiado, o quadro de pessoal da escola, observados os dispositivos legais pertinentes; 17. Promover a avaliação de desempenho dos profissionais da escola; 18. Determinar medidas necessárias ao ingresso, à movimentação e ao processamento de benefícios, direitos e vantagens dos servidores da escola; 19. Definir o quadro de distribuição de tarefas e assegurar o seu cumprimento; 20. Fazer cumprir o regime disciplinar previsto na legislação específica; 21. Assegurar a atualização das fichas funcionais dos servidores; 22. Assinar certificados, históricos e outros documentos escolares, juntamente com o secretário; 23. Administrar a equipe pedagógica e a equipe de apoio administrativo; 24. Cumprir e fazer cumprir as leis do ensino e as determinações legais das autoridades competentes; 25. Receber, informar e despachar petições e papéis; 26. Rubricar todos os livros de escrituração da escola; 27. Convocar e presidir reuniões do Corpo Docente, Administrativo e dos Conselhos Escolares; 28. Aplicar penalidades disciplinares, nos termos deste Regimento; 29. Definir com maiores detalhes as atribuições do pessoal constantes deste Regimento Escolar; 30. Definir com os servidores da escola, seus períodos de férias.
-----------------------	--

Quadro1 – Principais atribuições do Gestor Escolar

(conclusão)

Financeiro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar o patrimônio da escola que compreende a rede física, os equipamentos e materiais, manter atualizado o inventário dos materiais e bens existentes na escola, zelar pela adequada utilização e preservação dos bens móveis; 2. Racionalizar o uso dos bens e materiais de consumo; 3. Tomar providências necessárias à manutenção, conservação e reforma do prédio, dos equipamentos e mobiliário; 4. Coordenar a administração financeira e a contabilidade da escola: 5. Levantar as necessidades de recursos para atender à previsão de despesas rotineiras e eventuais da escola; 6. Elaborar o orçamento da escola, submetendo-o à aprovação do colegiado; 7. Providenciar o recebimento de verbas oficiais e orientar a captação de recursos e outras fontes; 8. Aplicar, em tempo hábil, os recursos obtidos, tendo em vista o atendimento às necessidades da escola; 9. Assinar juntamente com o tesoureiro os cheques para os pagamentos devidos pela escola; 10. Submeter ao colegiado da escola, a prestação de contas dos recursos aplicados.
-------------------	---

Fonte: Regimento Escolar, 2018.

No Quadro 1, observam-se as inúmeras atribuições do gestor escolar nas esferas pedagógica, administrativa e financeira. Nota-se que são inúmeras responsabilidades e complexidade do cargo, exigindo cada vez mais que o diretor seja profissional capacitado a lidar nas mais diversas situações. Nas subseções seguintes, cada um dos eixos da gestão escolar estão detalhados.

2.2.2 Atribuições pedagógicas

Nesta subseção, serão apresentadas todas as atribuições do gestor escolar no que se refere ao processo pedagógico da instituição de ensino, tendo em vista as diferentes formas de atuação e a importância de uma boa administração dos recursos financeiros para a implementação de um planejamento pedagógico eficaz. A priori, o diretor escolar em Minas Gerais tem a atribuição de representar oficialmente a escola, tornando-a aberta aos interesses da comunidade, estimulando o envolvimento dos alunos, pais, professores e demais membros da equipe escolar. Esta atribuição remete a uma enorme responsabilidade no que tange ao

compromisso em articular de diferentes formas o relacionamento entre os atores educacionais, de modo a tornar a equipe mais dinâmica possível.

Nesse caso específico, é necessário realizar um estudo sobre quais tarefas serão executadas e como serão conduzidas. Quando se refere a tarefas destinadas a um setor específico, sempre é necessário haver o alinhamento das informações por parte dos servidores envolvidos para que o trabalho tenha maior fluência e efetividade. Sendo informações e atividades destinadas a uma gama maior de agentes públicos, torna-se necessário um trabalho minucioso de escuta, engajamento e alinhamento das informações, para que todos contribuam de forma positiva para a ação desejada.

Conforme apresenta o Guia do Diretor, publicado pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, em 2011, a gestão pedagógica implica em:

Na Gestão Pedagógica, deve-se considerar o desenvolvimento curricular e todas as suas implicações no fazer da Escola. Falar dele é falar de Ensino-Aprendizagem. É tratar de um conjunto de ações que cooperam para a formação humana, para o desenvolvimento de capacidades, de competências e de habilidades, a efetivação da aprendizagem dos alunos (MINAS GERAIS, 2011).

O gestor escolar, enquanto representante da instituição a qual dirige, tem a função de zelar para que a escola estadual sob sua responsabilidade ofereça serviços educacionais de qualidade. Mais uma ação primordial é a coordenação do Projeto Político Pedagógico, apoio ao desenvolvimento dos estudantes e docentes, além de realizar a divulgação das avaliações pedagógicas internas e externas. Precisa adotar medidas para elevar os níveis de proficiência dos alunos nas avaliações internas e externas, sanar as dificuldades apontadas nas avaliações internas e externas, estimular o desenvolvimento profissional dos professores e demais servidores em sua formação e qualificação docente, a fim de promover o contínuo aperfeiçoamento do corpo docente e discente, conforme Resolução SEE-MG nº 2.197, de 2012, que dispõe sobre organização e funcionamento das escolas estaduais de ensino de Minas Gerais.

2.2.3 Atribuições administrativas

Nesta subseção serão apresentadas as atribuições do gestor escolar no que se refere à área administrativa, tomando por base os processos e gerência de pessoas realizadas na instituição de ensino, que também são impactados pela insuficiência de recursos financeiros.

O Diretor escolar precisa organizar o quadro de pessoal e acompanhar a frequência dos servidores, conforme Resolução SEE-MG nº 4.112, de 08 de janeiro de 2019, e conduzir a avaliação de desempenho da equipe da escola. Deve ainda garantir a legalidade e regularidade da instituição de ensino e a autenticidade da vida escolar dos servidores públicos e alunos. Além disso, é responsável pela atualização do Regimento Escolar, Censo Escolar, cadastro escolar, fluxo escolar, matrícula dos alunos, calendário escolar, escrituração e registros, arquivamento, comunicação escolar, eventos cívico-sociais, gestão de pessoas e gestão da instituição escolar como um todo. A realização das contratações, concessão de benefícios, emissão de contagem de tempo e o pagamento dos servidores do quadro da escola e também fazem parte da rotina administrativa do diretor.

2.2.4 Atribuições financeiras

Nesta subseção, serão apresentadas todas as atribuições do gestor escolar no que se refere à área financeira, nas áreas de infraestrutura, como construções e reformas, alimentação escolar do ensino regular e educação integral, manutenção e custeio, como despesas com materiais pedagógicos e de secretaria, materiais de limpeza, registros em cartório, telefone, *internet*, Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e suas ações agregadas e as formas de aquisição, bem como licitação, dispensa de licitação, inexigibilidade, agricultura familiar e demais tipos de processos regulamentados.

O Diretor Escolar possui como premissa zelar pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar, indicar necessidades de reforma e ampliação do prédio e do acervo patrimonial, prestar contas das ações realizadas durante o período em que exercer a direção da escola e a presidência do Colegiado Escolar. É necessário assegurar a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar, observando sempre que necessário o sistema de controle de documentos,

disponibilizado pela SEE-MG, para consulta e eventual atualização de documentos. O gestor ainda deve fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela SEE-MG, observando os prazos estabelecidos, além de observar e cumprir a legislação vigente.

2.3 FINANCIAMENTO DA ESCOLA ESTADUAL FLOR DO IPÊ

Nesta seção, será apresentada a situação relacionada ao financiamento da instituição de ensino pesquisada, demonstrando a real situação em que se encontra. Através da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, fonte estadual, por meio do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas, de acesso restrito ao Gestor Escolar, são descentralizados recursos às Escolas Estaduais de Minas Gerais, com as seguintes finalidades predestinadas, anualmente: manutenção e custeio da unidade de ensino para o ensino regular, manutenção e custeio da unidade de ensino para a educação integral, alimentação escolar para o ensino regular, alimentação escolar para a educação integral, conectividade (contratação de *internet*, mão de obra especializada em informática e peças para reposição), obras, mobiliário e equipamentos, entre outros recursos eventuais para suprir a demanda das instituições de ensino.

Esse sistema permite aos Gestores Educacionais das Escolas Estaduais do Estado de Minas Gerais realizarem o gerenciamento dos Termos de Compromisso recebidos e firmados entre as Caixas Escolares das escolas e Secretaria de Estado de Educação. Também é realizada a impressão da declaração de existência de recursos financeiros para abertura de conta corrente no banco conveniado, para posterior assinatura do Termo de Compromisso de forma digital, por meio de token do CNPJ da Caixa Escolar, pelo gestor, além de estar disponível o relatório de Termos de Compromisso recebidos, assinados e aditivos. Após esses procedimentos, os recursos financeiros são empenhados e liquidados, através do depósito em conta corrente bancária, para então, a unidade executora (Caixa Escolar), realizar as aquisições, dentro dos trâmites legais, de acordo com cada objeto pactuado.

Através da fonte Federal, as escolas recebem recursos anuais para: alimentação escolar para o ensino regular, alimentação escolar para a educação integral, Programa Dinheiro Direto na Escola/ PDDE Básico (Manutenção e Custeio

das Unidades de Ensino com os recursos de custeio e aquisição de mobiliário e equipamento com os recursos de capital). Além desta modalidade, o PDDE/ Ações Agregadas compreende o PDDE Integral: Mais Educação e o Novo Mais Educação, PDDE Estrutura: Escola Acessível, Água na Escola, Escola do Campo e Escolas Sustentáveis e, por último, PDDE Qualidade, que financia projetos como Ensino Médio Inovador, Atleta na Escola, Mais Cultura na Escola e Mais Alfabetização.

Uma vez recebido pela escola, os recursos financeiros passam por um processo decisório em relação à sua alocação e planejamento dos gastos. Para isso, possui a atuação do Conselho Escolar, em Minas Gerais, denominado Colegiado Escolar. Na área financeira, o Colegiado, cujo presidente é o diretor, ou coordenador pedagógico – quando não há o cargo de diretor na unidade de ensino – atua de forma coletiva e democrática sugerindo a aquisição de itens prioritários ao funcionamento da escola, em reunião específica. Realiza ainda planejamentos no que se refere aos percentuais a serem gastos, a curto, médio e longo prazo. Também participa de todo o processo de execução financeira, aprovando os orçamentos realizados pelo gestor, quando ocorre dispensa de licitação e ratificando o processo de compra. Ao final do processo, ocorre a prestação de contas, no qual o Colegiado participa aprovando os processos para que sejam enviados para a Superintendência Regional de Ensino e analisados para posterior baixa do Termo de Compromisso.

O Quadro 2 demonstra o valor de recursos descentralizados e depositados em conta da Caixa Escolar para a Escola Estadual Flor do Ipê, no período de 2013 a 2018.

Quadro2 – Demonstrativo de Receitas, período de 2013 – 2018 – Termos de compromissos recebidos pela Escola Estadual Flor do Ipê

(continua)

RECEITAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PNAE (Alimentação Escolar)	R\$33.144,00	R\$35,820,00	R\$31.015,18	R\$41.155,09	R\$37.598,88	R\$29.956,39
PDDE (Dinheiro Direto na Escola)	R\$0,00	R\$3.600,00	R\$0,00	R\$13.464,00	R\$27.590,05	R\$14.142,40

Manutenção e Custeio	R\$21.000,00	R\$21.910,00	R\$39.866,00	R\$20.568,93	R\$11.268,87	R\$7.617,82
Mobiliário e Equipamento	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Obras (Ampliação e Reforma)	R\$0,00	R\$0,00	R\$74.562,02	R\$0,00	R\$0,00	R\$4.571,37
Outros	R\$11.678,00	R\$8.567,47	R\$4.800,00	R\$20.182,7	R\$0,00	R\$0,00
Total de repasses – Federal e Estadual	R\$65.822,00	R\$69.897,47 (+6,19%)	R\$150.243,2 (+114,95%)	R\$95.370,72 (-36,52%)	R\$76.457,8 (-19,83%)	R\$56.287,98 (-23,68%)
Total de Recursos Diretamente Arrecadados (RDA)	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$3.400,00	R\$1.590,00

*(%)Variação em porcentagem em relação ao ano anterior.

Fonte: Demonstrativo financeiro anual dos anos de 2013 a 2018.

De acordo com o Quadro 2, pode-se observar, no quesito alimentação, com recursos oriundos do PNAE, Federal e Estadual, um aumento no percentual de receita de 2013 a 2018, tendo em vista o compromisso do governo estadual em crescer a mesma quantidade de recurso da esfera federal em recurso estadual para a alimentação. Houve queda na arrecadação em 2017 e 2018 devido à situação de déficit financeiro do Estado e também pela crise financeira nacional vivenciada atualmente, o que compromete o atendimento dos estudantes do ensino regular e educação integral na escola.

Com relação ao PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), oriundo do governo federal, observa-se uma elevação no percentual considerável. Foram destinados recursos a projetos financiados pelo programa, como o PROEMI, por exemplo, que é o Programa Ensino Médio Inovador, em que foi elaborado um plano de ação para aprimorar a didática com as turmas do Ensino Médio.

No que tange à manutenção e custeio, houve elevação da receita até o ano de 2015, em torno de 121,14%, no ano de 2013, e uma queda drástica na disponibilização de recursos principalmente em 2017 e 2018, com uma média de

80,03%, em relação ao ano de 2015, devido ao déficit orçamentário do Estado de Minas Gerais e à crise financeira nacional. É com este recurso que a escola pode adquirir gás de cozinha, materiais de escritório, pedagógicos, de limpeza, além de realizar pequenos reparos na rede física da mesma. Ocorrendo, neste período, a insuficiência dos recursos, a escola teve que optar por priorizar somente as despesas emergentes para se manter funcionando, tais como aquisição de gás de cozinha, materiais de limpeza e materiais de escritório, somente em quantidade mínima para atender às demandas da secretaria. Reparos na rede física não puderam ser efetuados. A instituição de ensino demonstra situação de insuficiência de recursos pedagógicos, principalmente por motivo de queda nos depósitos dos recursos financeiros destinados à manutenção e ao custeio.

No período de 2013 a 2018, não houve depósito de nenhum recurso para subsidiar a aquisição de mobiliário e equipamentos, agravando ainda mais a falta de mobiliário adequado para os estudantes (cadeiras e carteiras), quadros brancos para substituir os quadros negros existentes, móveis para biblioteca, sala de informática e secretaria, todos em condições precárias. Diante deste cenário, a escola precisa recorrer a doações de outras instituições de ensino que fecharam ou do banco de móveis da SEE-MG, em que os bens são oferecidos à escola e, quando aceitos, são transferidos por meio de doações/ remanejamento da carga patrimonial, através do sistema Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD), para melhorar os móveis da mesma e propiciar condições de trabalho mais dignas aos servidores e estudantes. A escola precisa, para realizar o transporte deste mobiliário, firmar parceria por meio de doações do frete com transportadores da localidade, porque também não dispõe de recursos financeiros para este gasto.

No que diz respeito a equipamentos, a escola dispõe de computadores, alguns já com o sistema operacional obsoleto, e dois equipamentos para impressão mais atualizados, adquiridos com recursos do PDDE capital, necessitando de mais recursos para tal, além de *notebooks* e projetores em maior quantidade e qualidade, principalmente para instalação de um *kit* multimídia em cada sala de aula, bem como aparelho de ar condicionado.

Com relação aos recursos destinados a obras, a escola recebeu o termo de compromisso considerado emergencial em 2014, tendo sua execução realizada em 2016, quando ocorreu o depósito do recurso financeiro, para construção de um muro ao redor da mesma, contribuindo para a segurança dos servidores e

estudantes. No ano em que o depósito foi efetuado, o valor já era considerado defasado, tendo ocorrido devido processo licitatório para obras, que foi considerado frustrado por motivo de falta de participação das empresas. Somente após algumas tentativas é que uma empresa vencedora do processo executou a obra. Também recebeu um termo de compromisso, em 2016, para construção de mais duas salas de aula, porém, ainda sem previsão de depósito até a presente data. Em 2018, houve a execução do restante dos rendimentos do recurso da construção do muro, tendo em vista a planilha que previa o alteamento da parte dos fundos do muro da escola, a fim de aumentar ainda mais a segurança dos atores educacionais no ambiente educacional.

A escola recebe ainda recursos para contratação de *internet* e demais recursos esporádicos, tais como aquisição de peças para reposição de equipamentos de informática, serviços especializados de mão de obra para reparos de informática, recursos para atender projetos escolares específicos, entre outros. Estes itens estão mencionados no tópico Outros. O recurso não foi o suficiente para atender as demandas da escola.

Por fim, na última linha do Quadro 2, fica demonstrado os recursos diretamente arrecadados pela escola, que, no ano de 2017, foi suficiente para adquirir um completo circuito interno de câmeras de segurança, aumentando ainda mais a segurança de todos no ambiente escolar. A instalação das câmeras de segurança foi uma estratégia para amenizar os casos de furto que ocorreram anteriormente à construção do muro e instalação das mesmas. Em 2018, foi adquirido papel A4 para todos os docentes e secretaria com o RDA, tendo em vista a drástica redução no valor destinado à manutenção e custeio da escola. As escolas públicas precisam ser mantidas e supridas em todas as suas demandas pelo órgão no qual é vinculado, que, no caso da escola estudada, é a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. O fato de as escolas planejarem eventos e se desdobrarem para arrecadar recursos faz com que haja um dispêndio muito grande de tempo e de recursos humanos para que seja realizado com sucesso. Diante disso, a arrecadação de recursos por parte da escola não é a melhor solução, porém, quando não há contrapartida suficiente do estado, é a única forma de fazer diferença frente às dificuldades encontradas.

Além da diminuição do percentual em relação ao valor depositado, é importante destacar a relação de Termos de Compromisso emitidos pela Secretaria

de Estado de Educação, que não foram depositados, gerando uma expectativa na gestão e em todos da escola, tendo em vista que se espera o recurso para aplicação, mas não há previsão para que esteja disponível. A publicação da disponibilização do Termo de Compromisso emitido é obrigatória por parte SEE-MG, por meio do Diário Oficial, conforme artigo 2º, §8º, da Resolução SEE-MG nº 3.670 de 2017. A falta de depósito torna o clima escolar desagradável, tendo em vista que a confiabilidade naquele recurso se torna mínima por parte dos atores educacionais.

A Figura 7, a seguir, demonstra os Termos de Compromisso emitidos e não depositados até dezembro de 2018.

Figura 7 – Termos de compromisso emitidos e não depositados

TERMOS EMITIDOS E NÃO DEPOSITADOS

- ❖ 866343/2017 - Peças de reposição e/ou contratação de serviços de informática;
- ❖ 869633/2017 - compra de material permanente de informática;
- ❖ 823618/2016 – INTERNET;
- ❖ 802376/2015 - Escola Aberta 2015/2016 (UMA PARCELA DE R\$4.000,00);
- ❖ 819851/2016 - Aquisição de material de Consumo e/ou serviços para atender demanda das ações da educação integral para beneficiar os estudantes;
- ❖ 834008/2016 - Aquisição de material de Consumo e/ou contratação de serviços para o desenvolvimento de ações da educação do campo;
- ❖ 813131/2015 - Ampliação e/ou reforma do prédio escolar - 2 Salas de Aula 2015-2016;
- ❖ 812008/2015 - Fundo de Manutenção e Conservação Predial 2015/2016;
- ❖ 789248/2015 - Kit Esportivo 2015-2016;
- ❖ 807563/2015 - Aquisição Conforme Catálogo Literário Autorias da Diversidade 2015/2016;
- ❖ 755537/2014 - Peças e/ou serviços Informática TC 755537/2014;
- ❖ 766242/2014 - Kit Informática TC 766242/2014;
- ❖ 830446/2016 - Aquisição de material de Capital para atender à demanda das Ações de Educação Integral para o desenvolvimento das atividades escolhidas dentro dos macrocampos, em 2016 para beneficiar os estudantes;
- ❖ 800354/2015 - Bens Permanentes, Consumo e/ou Serviços Educação Integral 2015/2016;
- ❖ 813360/2015 - Aquisição de materiais permanentes para a Rádio Escolar.

Fonte: Lista de Termos de Compromisso elaborada pela escola, com base nas informações disponíveis no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas, da SEE-MG.

A Figura foi elaborada pela Assistente Técnico em Educação Básica Gleice Maria Almeida Alves, para apresentação à comunidade escolar no dia 1º de dezembro de 2018, data estipulada em calendário pela Secretaria de Estado de Educação para Prestação de Contas da Gestão Escolar. Demonstra-se a quantidade de termos de compromisso celebrados e ainda não depositados. Deve-se ter um controle rigoroso das datas de vencimento dos mesmos, tendo em vista que é

necessário pedir prorrogação de prazo para que a disponibilização do recurso financeiro possa ocorrer posteriormente.

2.3.1 Descrição da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

Nesta subseção, serão apresentadas as atribuições, a criação e a atuação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, no que se refere ao financiamento da educação e oferta de capacitação às escolas e SRE's. A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais está ligada ao Governo de Estado de Minas Gerais e sua criação ocorreu em 1930, através da publicação da Lei 1.147, de 06 de novembro de 1930.

Está dividida em subsecretarias de administração, desenvolvimento da educação básica e de recursos humanos. O setor financeiro é subordinado à subsecretaria de administração, sendo subdividido pelas diretorias de contabilidade, finanças, prestação de contas e planejamento e orçamento.

A SEE-MG conta com 47 superintendências regionais de ensino, localizadas em cidades estratégicas, para atender aos municípios e escolas em geral. Tem por atribuição apoiar e orientar as SRE's e escolas nos eixos administrativo, financeiro e pedagógico, sendo corresponsável pelas ações realizadas. É também responsável por normatizar questões referentes aos eixos mencionados, conforme legislação vigente.

2.3.2 Descrição da Superintendência Regional de Ensino de Nova Era

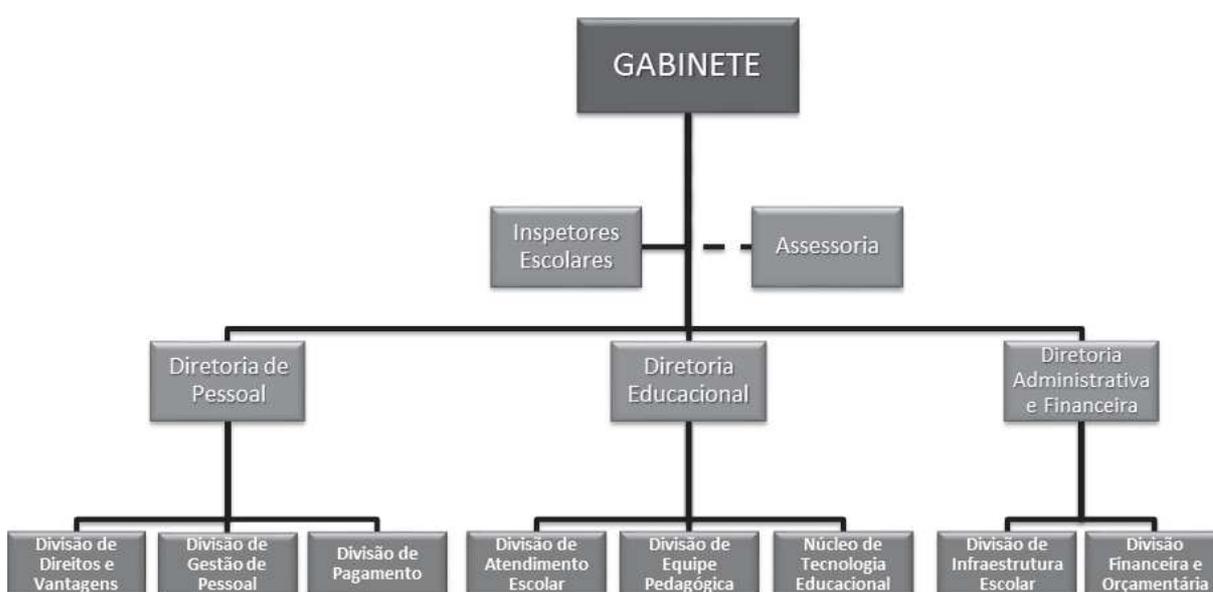
Nesta subseção, serão apresentadas as atribuições e atuação da Superintendência Regional de Ensino de Nova Era, no que se refere ao financiamento da educação e oferta de capacitação às escolas e análise das prestações de conta. Vinculadas à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, no ano de 1964, foram criadas as Superintendências Regionais de Ensino, por meio de ato do Governador do Estado.

Em Nova Era, a SRE foi criada na década de 1970 através da publicação do Decreto 12.480/ 1970, implantando a 13ª Regional de Ensino. Atualmente, a SRE Nova Era atende a 15 municípios, sendo eles: Bela Vista de Minas, Dionísio, Ferros, Itabira, Itambé do Mato Dentro, João Monlevade, Nova Era, Passabém, Rio

Piracicaba, Santa Maria de Itabira, Santo Antônio Rio Abaixo, São Domingos do Prata, São Gonçalo do Rio Abaixo, São José do Goiabal e São Sebastião do Rio Preto.

Dentre as atribuições das SRE's estão a supervisão, orientação e coparticipação nos processos pedagógicos, administrativos e financeiros das escolas, composta pela Diretoria Educacional, Diretoria Administrativa e Financeira, e Diretoria de Pessoal e subdividida conforme organograma na Figura 8.

Figura 8 – Organograma da SRE Nova Era



Fonte: Site SRE Nova Era

A Diretoria Administrativa e Financeira respondem pela infraestrutura e pelas questões concernentes ao financeiro e ao orçamentário. No caso de gestão apresentado, terá maior enfoque, tendo em vista que sua área de atuação vai ao encontro ao caso apresentado.

Dentre as atribuições do setor financeiro, pode-se destacar a formação dos gestores (presidentes das caixas escolares), Assistente Técnico da Educação Básica, que atuam na área financeira, Comissão de Licitação, Tesoureiro e apoio técnico quanto às dúvidas inerentes aos processos de compra e prestação de contas, além de análise de prestação de contas e outros.

No próximo capítulo, será feito o aprofundamento do caso de gestão. Serão apresentadas as especificidades da escola em estudo, em todos os setores,

em processos licitatórios para diversas finalidades, comprovados por meio de planilhas realizadas com os cálculos que mostram a quantidade de recursos per capita, tendo em vista a análise das ações que o gestor escolar pode implementar em sua gestão para minimizar os efeitos da insuficiência e inconstância dos recursos financeiros recebidos.

3 APROFUNDAMENTO DO CASO DE GESTÃO DA ESCOLA ESTADUAL FLOR DO IPÊ

O presente estudo tem por objetivo identificar e analisar quais as ações o gestor escolar da Escola Estadual Flor do Ipê pode implementar em sua gestão para minimizar os efeitos da insuficiência e inconstância dos recursos financeiros recebidos.

O caso de gestão estudado refere-se à situação atual da Escola Estadual Flor do Ipê (nome fictício atribuído à instituição de ensino pesquisada), caracterizada como Escola do Campo, tendo em vista que os estudantes atendidos, em sua grande maioria, são residentes em zona rural. A Educação do Campo envolve diversos níveis e modalidades de ensino, possui legislação própria, segundo o Decreto nº 7.352, de 4 de novembro de 2010, e está vinculada a um projeto de desenvolvimento sustentável, articulado com outras instituições ligadas ao meio rural. O objetivo é qualificar os espaços escolares e garantir o acesso à educação, contribuindo para a permanência dos jovens no meio em que vivem.

A instituição de ensino integra a rede de ensino estadual de Minas Gerais vinculada à Superintendência Regional de Ensino de Nova Era, pertencente à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

A instituição de ensino pesquisada localiza-se no Distrito de Cubas, que possui uma distância de 50 km de estrada de terra até a sede da cidade de Ferros. Situada na Rua Principal s/nº, a Escola Estadual Flor do Ipê foi construída/ instalada em 1977, nos termos do decreto desconhecido, como Escola Isolada de Cubas, município de Ferros, distrito de Cubas, tendo o terreno doado por um membro da comunidade. Através da publicação do Decreto nº 203.812, de 10 de janeiro de 1980, e a Portaria de Instalação SEE-MG nº 399/1980, de 04 de outubro de 1980, foi estabelecido o ensino na instituição, denominada como Escola Combinada de Cubas, oferecendo os anos iniciais do Ensino Fundamental. Passa a ser denominada Escola Estadual de Cubas, do município de Ferros, conforme publicação da Lei nº 7919/ 1981.

A demanda de estudantes foi aumentando ao longo dos anos e, em 1987, foi implantada a extensão de séries, oferecendo os anos finais do Ensino Fundamental. Como não houve frequência dos estudantes, este nível de ensino foi descontinuado em 1988. Novamente, em 2006, conforme publicação da Resolução

SEE-MG nº 746/2004, a escola recebeu a implantação da extensão de séries, iniciando pela antiga 5ª e 6ª série e, em 2007, 7ª e 8ª séries, recebendo a construção de mais cinco salas de aula. Em 2010, recebeu a construção de mais uma sala de aula e de uma quadra poliesportiva coberta.

No ano de 2011, começou a atender a modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA), com uma turma de 1º período dos anos finais do Ensino Fundamental, através de autorização da Secretaria de Estado de Educação à própria escola. Neste mesmo ano, iniciou a oferta do nível de Ensino Médio, com uma turma de 1º ano, como segundo endereço da Escola Estadual Professor Alcides Fernandes de Assunção, localizada na sede da cidade de Ferros. Em 2012, passou a atender o Ensino Médio, 1º e 2º anos, também como segundo endereço da escola supracitada, situada à Rua Professor Otaviano de Brito, nº 158, Bairro São Geraldo, em Ferros, Minas Gerais. A partir de 2013, conforme a publicação da Portaria 51/2013, no mesmo endereço, o nível de Ensino Médio passou a pertencer à escola, mediante autorização da SEE-MG.

Atualmente, a instituição de ensino atende a um total de 223 alunos, sendo 156 no turno da manhã, na modalidade de ensino regular, nos níveis de 6º ao 9º anos do Ensino Fundamental e Ensino Médio. No turno da tarde, atende 42 estudantes, na modalidade regular, nível de 1º ao 5º anos do Ensino Fundamental e, no noturno, atende a uma turma na modalidade EJA, com 25 alunos, Ensino Médio, com término no 1º semestre de 2019. Na modalidade regular, portanto, tem-se: séries iniciais, compreendidas como o Ciclo Inicial de Alfabetização (1º, 2º e 3º anos) e Ciclo Complementar (4º e 5º anos), anos finais do Ensino Fundamental (6º, 7º, 8º e 9º anos), e Ensino Médio (1º, 2º e 3º anos). Na Modalidade EJA (Educação de Jovens e Adultos), atende ao 3º período do Ensino Médio.

Em sua maioria, os alunos atendidos pela instituição são oriundos da zona rural, de famílias de trabalhadores rurais, boias frias, motoristas, pedreiros, carpinteiros, pequenos comerciantes e funcionários públicos estaduais (professores, auxiliares de serviços de educação básica, auxiliar de secretaria) e municipais (encarregados da limpeza pública e professores), agricultores e pecuaristas. Há ainda a presença de alunos menores abandonados, com pais desempregados, baixo poder aquisitivo, famílias desestruturadas e com um alto nível de violência em casa e na comunidade. Cubas é um distrito do município Brasileiro de Ferros, no interior do Estado de Minas Gerais. Situado na zona urbana de Ferros, o distrito de Cubas

conta com aproximadamente 3.000 habitantes e tem aproximadamente 1.000 residências.

A sede do distrito possui uma Igreja Católica e uma Igreja Evangélica, um posto de saúde, quatro armazéns, uma creche comunitária, que se mantém com assistência da Prefeitura Municipal.

A Escola Estadual Flor do Ipê tem como objetivo oferecer aos educandos uma formação que promova o desenvolvimento integral das suas capacidades e potencialidades. Assim, priorizando uma prática pedagógica interativa, crítica e criativa, busca-se preparar verdadeiros cidadãos, pessoas conscientes, responsáveis e solidárias, que saibam se relacionar com seus semelhantes, com outros seres vivos e com meio ambiente, através de uma prática pedagógica inclusiva, pautada na concretização do ensino aprendizagem. A escola atende alunos provenientes de outras comunidades rurais próximas como: Barbosão, Jacutinga, Córrego dos Anícios, Barro Branco, Cachoeira do Tenente, Brejaúba e Fernandes. Há uma parceria entre a Prefeitura e a SEE na oferta do transporte escolar, visto que tais comunidades se encontram num raio de cerca de 20 km de distância, aproximadamente, a serem percorridos por estrada de terra.

A instituição tem como missão proporcionar aos estudantes uma educação pautada em conhecimentos e vivências, contribuindo para a constante melhoria das condições educacionais da população do Distrito de Cubas e comunidades vizinhas, visando assegurar a todos os alunos um ambiente criativo, inovador e de respeito ao próximo, buscando o envolvimento de todos, escola e comunidade, para o desenvolvimento de valores e a formação da cidadania, participação e tomada de decisões. Busca-se desenvolver atividades de programas e projetos previstos no seu Projeto Político-Pedagógico, tendo como meta sempre compartilhar o conhecimento e estimular o educando a permanecer na escola, desenvolvendo consciência crítica, de forma que seja capaz de analisar as realidades urbanas, a fim de procurar novas formas de subsistência. No tocante à destinação de recursos financeiros, encontra-se um limite e de recebimento de recursos financeiros para atender aos diferentes setores.

Desde o ano de 2011, foram encontrados inúmeros desafios referentes à utilização dos recursos de forma que as necessidades básicas dos diferentes setores da instituição fossem atendidas, além de aplicar com eficiência e eficácia os

recursos através da Caixa Escolar, tendo em vista o limite de recursos financeiros e a imprevisibilidade e constância do repasse, em âmbito Federal e Estadual.

No setor administrativo, foram realizadas padronizações nos processos e informatização, com treinamentos para o setor, para que os colaboradores pudessem utilizar ferramentas que pudessem otimizar o tempo gasto para realização dos trabalhos diários, tendo em vista que, no serviço público, a priori, é necessário aprimorar os procedimentos e rotinas a fim de que os mesmos possam se desenvolver com mais eficiência e eficácia. Isso leva aos servidores um sentimento de pertencimento e valorização do trabalho, acarretando em boas entregas e responsabilização com suas funções.

No setor pedagógico, os resultados do PROALFA foram subindo gradativamente, devido ao esforço coletivo em reduzir as defasagens de aprendizagem, além da diminuição da taxa de abandono e reprovação, contribuindo para a melhoria do IDEB. Pode-se destacar, dentre as ações realizadas pela gestão escolar diante do limite de receitas pelos governos federal e estadual, ações como aquisição apenas dos itens de extrema necessidade e urgência, priorizando os recursos que influem diretamente no funcionamento adequado da instituição, buscando fazer cotação de preços com o maior número de empresas dentro das possibilidades institucionais visando economia e otimização de recursos. Dos recursos governamentais, grande parte chega com suas finalidades predestinadas, que devem seguir normas regidas pelos Termos de Compromisso. Sendo assim, a realocação só é possível dentro de recursos com maior maleabilidade, como é o caso dos recursos repassados pelo termo de compromisso de manutenção e custeio.

Na área de gestão escolar e liderança, imprescindível entender as reformas educacionais, o contexto nacional e internacional e o perfil do gestor frente a seu papel primordial, que é a articulação entre os atores educacionais. Percebe-se que esta experiência educacional visa otimizar os processos administrativos/ financeiros, buscando melhorias constantes nos resultados educacionais.

Os recursos recebidos auxiliam no financiamento da manutenção e pequenos reparos do patrimônio/ prédio escolar, aquisição de material pedagógico principalmente, de escritório e de limpeza, estes classificados como recursos de manutenção e custeio, conforme dispõe a Resolução SEE MG nº 3670/ 2017. Alimentação escolar e aquisição de mobiliário são classificados como bens de

capital. Construção e reforma para a melhoria da infraestrutura classificados como obra, podendo citar a disponibilização de verba em caráter emergencial para a construção de um muro ao redor da escola por parte do governo estadual, em 2016, também conforme a Resolução supracitada. Além disso, tem-se a destinação de recursos para a educação integral e iniciação científica no Ensino Médio, que são destinados à programas educacionais focados na melhoria da aprendizagem.

Uma evidência para embasar o presente estudo seria a insuficiência de destinação de recursos pelo Estado de Minas Gerais e União para manutenção e custeio, alimentação escolar, obras de infraestrutura e aquisição de mobiliário e equipamentos. Um exemplo é a falta de destinação de recurso/ termo de compromisso para compra de carteiras e cadeiras nos últimos anos, para atendimento aos alunos. A cada ano, existe a necessidade de reposição devido à quebra deste mobiliário. Também não há reposição de mesas para escritório, mesas de professores e móveis para informática, desde 2008. A sala de informática e a secretaria necessitam de organização, além de ausência de destinação orçamentária para reformas e construção de salas de aula. Há uma defasagem de duas salas de aula, um laboratório de ciências e informática, sala de reuniões e de vídeo, sala de professor/especialista e diretor separadamente da secretaria escolar, além de ampliação da cantina escolar que possui um pequeno espaço para guarda e preparo dos alimentos.

Um dos principais limites impostos à gestão da escola estudada é a utilização dos recursos de manutenção e custeio, que é repassado da seguinte forma: em três vezes por ano, porém, é necessário eleger prioridades, quando se adquire materiais de limpeza e de escritório o recurso não cobre a aquisição de materiais pedagógicos, ou seja, torna-se necessário passar por restrições em algumas áreas consideradas menos urgentes para atender outras. Em relação ao mobiliário, já não se recebe recursos para essa aquisição há nove anos. Quanto à infraestrutura, o repasse se dá pelas prioridades, como menciona a Secretaria de Estado de Educação e a Superintendência Regional de Ensino de Nova Era. Estas informações foram repassadas por contato entre a gestão da escola e o setor de infraestrutura. No entanto, nos últimos anos, o que se tem visto é a liberação de recursos tardios somente para as emergências, ou seja, nenhum recurso disponibilizado para a manutenção efetiva da infraestrutura escolar.

De modo a suprir o *déficit* existente entre os recursos repassados pelos entes federados e a real necessidade da escola, a instituição de ensino promove um evento anual, nomeado Projeto Festa Junina, legalmente amparado pelo calendário escolar apresentado no primeiro capítulo, durante o período dos meses de junho e julho, para captação de recursos voltados para melhorias estruturais e manutenção.

Em 2015, a escola sofreu uma invasão de bandidos armados, em meio a um tiroteio, provocando pânico nos servidores e estudantes. Após o fato, a Gestão, juntamente com a comunidade escolar, tomou a iniciativa de angariar recursos para instalação de sistema de monitoramento de segurança 24 horas e solicitação em caráter emergencial à SEE-MG da liberação de recursos para a construção de um muro ao redor da escola, proporcionando melhorias e experiência em lidar com desafios de gestão. Pode-se citar como melhoria a disponibilização de recursos para instalação de câmeras de segurança em todo o entorno da escola, aprimorando ainda mais a segurança que a construção do muro ao redor da escola pode proporcionar.

Outra ação da gestão está relacionada à conservação do prédio escolar e constantes manutenções, primando por um ambiente propício à aprendizagem.

Iremos observar também a melhoria das intervenções pedagógicas, com êxito na adesão dos docentes, além da melhoria na criação e interpretação de indicadores educacionais.

Pelo que se pode observar, mediante os Termos de Compromisso recebidos e extratos bancários das contas da Caixa Escolar, existe uma situação atípica que envolve o quesito alimentação escolar, manutenção e custeio e obras de infraestrutura, entre as escolas do Estado de Minas Gerais, que são subsidiadas pela Secretaria de Educação. Somente os recursos oriundos do PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) e PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), destinados à alimentação escolar e ao custeio/ equipamentos da escola, são depositados regularmente, principalmente no ano de 2018. O fato pode ser comprovado através de todas as planilhas e tabelas apresentadas no presente trabalho.

3.1 METODOLOGIA

O presente estudo será realizado tendo em vista a necessidade crescente de se buscar diferentes estratégias para amenizar a escassez e a inconstância de recursos financeiros destinados às instituições de ensino. Os eixos de análise em questão são voltados para a descrição da situação atual de orçamento e utilização dos recursos financeiros destinados à aquisição de alimentação, infraestrutura e manutenção e custeio da Escola pesquisada.

Também pretende-se realizar a descrição da destinação orçamentária às Escolas Estaduais de Minas Gerais, bem como as formas de utilização e suas especificidades. Outro ponto importante é listar as demandas e o orçamento que a escola possui e analisar alternativas para o planejamento e outras formas de captação de recursos. E, por fim, propor um plano de ação que promova o aprimoramento da gestão financeira educacional, bem como dinamizar e democratizar a utilização, alocação e recebimento dos recursos financeiros para suprir a demanda.

O tema desta dissertação foi escolhido mediante a observação dos inúmeros desafios encontrados referentes à utilização dos recursos de forma que as necessidades básicas dos diferentes setores da instituição fossem atendidas, além da aplicação com eficiência e eficácia os recursos através da Caixa Escolar, tendo em vista escassez e imprevisibilidade do repasse, em âmbito federal e estadual, trazendo questões relacionadas à gestão democrática e à autonomia da escola, além dos processos de financiamento e gestão financeira. Além disso, observa-se de que forma esses fatores são trazidos para a realidade escolar pelo gestor através das políticas educacionais desenvolvidas em âmbito nacional pautadas pela Constituição Federal e outras regulamentações nacionais e internacionais.

Nos últimos anos, foi desenvolvido o Plano Nacional da Educação (PNE), aprovado por meio da Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014, com duração média de dez anos. De acordo com o próprio documento desenvolvido, trata-se de “um instrumento de planejamento do nosso Estado democrático de direito que orienta a execução e o aprimoramento de políticas públicas do setor” (BRASIL, 2014).

A administração do PNE é de competência da União, pois

[...] pelo princípio da predominância do interesse, à União caberão as matérias e questões de predominância do interesse geral, ao passo que aos Estados referem-se as matérias de predominância de interesse regional e aos municípios concernem os assuntos de interesse local (MORAIS, 2004).

Segundo Cury (2011, p. 792), “princípio da predominância de interesse refere-se à repartição das competências relativas aos entes federativos. O princípio que os rege remete ao âmbito de aplicabilidade de um interesse nacional, regional ou local”. Intenta-se nortear a repartição de competências das entidades políticas, tomando como base a natureza do interesse afeto a cada uma delas. Todavia, há casos em que este princípio não limita as competências apenas entre os entes federados. Isso acontece quando há assuntos que afetam mais de uma região e, dessa forma, são pertinentes ao interesse local e ao país inteiro. O PNE 2014-2024 possui:

Dez diretrizes, entre elas a erradicação do analfabetismo, a melhoria da qualidade da educação, além da valorização dos profissionais de educação, um dos maiores desafios das políticas educacionais. De acordo com o art.7º dessa nova lei, a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios atuarão em regime de colaboração para atingir as metas e implementar as estratégias previstas no texto (BRASIL, 2014).

Dentro do Plano Nacional de Educação se encontra a proposta de um Sistema Nacional de Educação, como apresentado a seguir:

O Sistema Nacional de Educação, previsto na Constituição Federal de 1988 (Artigo 214), deve ser instituído no prazo de dois anos, contados a partir da publicação da Lei 13.005/2014 (Artigo 13). O texto abaixo foi elaborado por um grupo de pessoas 1 que, a pedido da SASE/MEC (Secretaria de Articulação dos Sistemas de Ensino) se dispôs a propor os primeiros acordos em linhas gerais sobre o tema, buscando estimular discussões em todo o país para a construção de uma proposta coletiva que encontre eco no Congresso Nacional. Portanto, a agenda instituinte já está em curso (BRASIL, 2014).

É através do PNE e do SNE que são desenvolvidas medidas e métodos de atuação no contexto escolar e educacional principalmente, pensando em uma gestão inovadora, global e democrática, mas que pensa a escola como um corpo em

desenvolvimento que necessita, para sua construção, da participação de todos os envolvidos, corpo docente e discente, pais e sociedade, Estado e União.

3.1.1 Gestão democrática

A gestão democrática como fomento à participação coletiva está prevista na LDB, bem como adoção de critérios pelos sistemas de ensino, de acordo com suas especificidades, conforme explicitado a seguir:

Art.14.Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL,1996).

A implantação do Plano Nacional de Educação, desenvolvido em consonância com a LDB, propiciou uma maior abertura e autonomia para as instituições escolares no dispêndio dos recursos financeiros educacionais. Autonomia esta que está relacionada à descentralização dos recursos financeiros, para que sejam executados pelas Caixas Escolares e Secretarias de Educação e também no que diz respeito aos recursos destinados à projetos escolares desenvolvidos pelas escolas, bem como os recursos de manutenção e custeio das instituições de ensino. Este último pode ser utilizado para diferentes finalidades, tendo em vista as prioridades levantadas e definidas coletivamente. A autonomia no contexto escolar se faz como um instrumento muito importante tendo em vista o contexto financeiro a qual se encontra o governo estatal e a União, o que dificulta o repasse de verbas e financiamento para as instituições.

No contexto de consolidação do capitalismo, a influência da participação dos atores sociais nas decisões das organizações educacionais e/ou nas decisões políticas dos regimes democráticos se limitou à construção de mecanismos de distribuição do poder, dentre os quais, as comissões e os órgãos colegiados ganharam destaque. É preciso ressaltar, porém, que os limites entre a participação efetiva de atores nesses mecanismos – capazes de influenciar e alterar concretamente as decisões em favor da coletividade – e a manipulação por parte daqueles que detêm o poder utilizando-se dos mesmos mecanismos, são frágeis, tendo em

vista que este é um caminho de mão dupla: ao mesmo tempo em que os atores, em situações coletivas, influenciam e podem modificar, ao menos parcialmente, as decisões que emanam de órgãos centrais, podem ser cooptados para cumprir seus objetivos (MARTINS,2008,p.199-200).

Pode-se observar que o contexto da gestão escolar tem se modificado no decorrer dos anos. É notável a melhoria na participação dos envolvidos nas ações escolares por meio dos respectivos conselhos. A importância desta emancipação é explanada por Dzioba e Barion (2016, p. 3), que mencionam:

A necessidade de participação da comunidade se deve à responsabilidade de todos na tomada de decisões, o que colabora para a abertura de espaços de debate entre os profissionais da educação e comunidade em geral, visto que, os vários problemas enfrentados na escola, tanto os de nível pedagógico quanto os burocráticos, não devem ficar à margem do conhecimento dos sujeitos envolvidos no processo.

Nesse sentido, é importante a participação social no controle da execução dos recursos financeiros educacionais, haja vista a pluralidade de ideias dos participantes e os diferentes níveis de pertencimento de cada indivíduo no ambiente escolar. Isso é proveniente dos inúmeros esforços da comunidade escolar no cenário político, que vem buscando avanços que garantam autonomia nas ações.

Através desses esforços foi desenvolvido o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que, de acordo com Saviani (2008), “é um programa de metas voltado para o enfrentamento dos problemas que o país vem enfrentando no âmbito da educação básica”. Dessa forma, autonomia se coloca como um instrumento de gestão financeira, dando à instituição a possibilidade de arrecadamento de fundos através de meios que eles desenvolvem, por meio de reuniões e discussões com as partes envolvidas no processo de gestão escolar, bem como de gerenciarem como a execução de acordo com suas necessidades.

A gestão democrática é um desafio a ser enfrentado, porém, é um direito garantido constitucionalmente, baseado nos princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos, segundo o artigo 21º, que diz: “vontade do povo é o fundamento da autoridade dos poderes públicos”. Dessa forma,

A Constituição expressa a escolha por um regime normativo e político, plural e descentralizado em que se cruzam mecanismos de

participação social com um modelo cooperativo e colaborativo que ampliou o universo de sujeitos capazes de participar das decisões. Por isso mesmo a cooperação supõe o entendimento entre os entes federativos; a colaboração exige a harmonia entre os sistemas e admite novas arenas de participação advindas da sociedade civil (BRASIL, 2014).

Sendo assim, como intuito de estabelecer uma participação da sociedade civil nas decisões governamentais, foi desenvolvido o Conselho Nacional de Educação,

[...] pensado como um órgão revestido das características de autonomia, representatividade e legitimidade, como uma instância permanente e renovada por critérios e periodicidade distintos daqueles que vigoram no âmbito da política partidária, estaria, senão imune, pelo menos não tão vulnerável aos interesses da política miúda (SAVIANI,2008,p.16).

Entretanto, observa-se que, ao longo do tempo, o que havia sido criado com a intenção de dar continuidade aos projetos, vem caminhando exatamente em sentido contrário. Cada governante interrompe o que havia sido iniciado na gestão anterior e a educação fica à margem do descompasso, interferindo na construção dos projetos e no desenvolvimento de estratégias que melhorem as condições de gestão. O ideal seria uma política pública de estado pautada na continuidade e no aprimoramento dos processos.

De acordo com Santos (2006), um exemplo de recurso recebido pelas escolas em nível nacional, que possui um caráter decisório dentro das instituições de ensino em maior nível, é o PDDE. Este é disponibilizado pelo governo federal diretamente para as Caixas Escolares, sem intermédio das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, colocando a escola em uma posição de ambiente propício ao amplo debate das políticas educacionais.

O processo decisório autônomo dentro de uma instituição escolar deve levar em conta alguns procedimentos para se legitimar, podendo ser configurado como:

A autonomia, portanto, é tomada como um conceito relacional, pois os sujeitos agem dentro de uma situação de interdependência. Em consequência, só podemos considerá-la como legítima caso sua construção considere a autonomia dos indivíduos e o processo contemple o fornecimento de estratégias que permitam que as metas e os objetivos traçados para a escola resultem de um fazer coletivo (SANTOS,2006).

Assim, torna-se clara a necessidade de os atores educacionais levarem em consideração as ideias coletivas e, a partir de então, tomar decisões baseadas em estratégias bem elaboradas e objetivos bem definidos, resultando no alcance de metas precisas e claras. De acordo com Fonseca e Oliveira (2009, p.13):

A escola democrática, participativa e de qualidade socialmente referenciada, requer profissionais do magistério engajados e comprometidos com a sua transformação cotidiana, mesmo considerando as condições objetivas em que se estabelece o processo ensino-aprendizagem, o que implica na discussão, proposição e materialização de um projeto político-pedagógico específico, definindo princípios, diretrizes e metas coletivamente pactuadas.

Para que ocorra uma gestão democrática eficaz, os profissionais e comunidade escolar precisam estar envolvidos e participando de forma organizada. Quando ocorrem momentos de discussão coletiva, é necessário que os atores educacionais aproveitem o espaço aberto para colocar suas opiniões e compartilhar informações com os pares e demais presentes.

Como bem nos assegura Fonseca e Oliveira (2009), pode-se dizer que a descentralização dos recursos financeiros começou a ser implementada na década de 1990, quando houve uma maior necessidade de planejar um trabalho mais eficiente por parte do Estado. Neste contexto, fica claro que esse processo permite uma maior flexibilização da organização e planejamento da execução financeira por parte dos atores educacionais. O mais preocupante, contudo, é constatar que a execução financeira é complexa e exige um elevado grau de qualificação técnica por parte dos gestores escolares e Assistente Técnico de Educação Básica. Não é exagero afirmar que as escolas necessitariam de uma equipe técnica especializada para auxílio e monitoramento das execuções financeiras dos recursos recebidos durante todo o processo.

3.1.2 Processos de financiamento e gestão financeira

Há muitos anos que a educação escolar brasileira vem sendo ofertada pelo poder público e o privado, dualidade visível tanto no âmbito social quanto no administrativo. Os investimentos, fundos e recursos nesses dois casos têm

proveniências e quantidades diferentes, sendo assim os processos de gestão também se diferenciam. Todavia, essa duplicidade de redes geram muitas controvérsias no que se refere à qualidade da educação, e é vista como algo a ser superado, pois, causa segregação e, muitas vezes, privilégios, tendo em vista que muitos estudantes se referem à rede privada como de melhor qualidade e à rede pública, como de menor qualidade, do ponto de vista social.

Na intenção de harmonizar as relações entre as redes de ensino e balizar um novo cenário educacional capaz de produzir indicadores equivalentes e, conseqüentemente, diminuir os índices de desigualdade de oportunidades, a União elaborou um plano de ação nomeado Plano Nacional da Educação e outros inúmeros aspectos e direcionamentos. Segundo Cury (2018):

Um plano de Estado é um instrumento político cuja finalidade é ser um guia na tarefa de cumprir determinados objetivos dentro de uma metodologia tida como a mais pertinente para a política almejada. Um plano atende tanto a princípios quanto a regras dentro de uma determinada normatividade jurídica. Pressupõe um esforço consciente e contextualizado de metas cujo sucesso exige o conhecimento sistemático de limites, possibilidades e recursos (CURY, 2011, p.17).

Desse modo, surge outro desafio a ser enfrentado: justamente, a forma de tornar esse plano algo de obrigatoriedade global, visto que:

O artigo 87 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional não dava segurança da obrigatoriedade de um outro PNE. Pesava a favor a meta 41 da Lei n.10.172/01, definir padrões mínimos de qualidade da aprendizagem na Educação Básica numa Conferência Nacional de Educação, que envolva a comunidade educacional (CURY, 2011, p.18).

Foi através da mobilização dos educadores que se criou esse novo plano, e, do mesmo modo, determinou-se mecanismos mais integrados e participativos direcionados à elaboração do PNE. Promoveu-se diversos movimentos e campanhas em prol da educação, visando uma unificação dos conteúdos básicos a serem trabalhados no contexto educacional, tanto no âmbito público, como privado. O país registrou assim significativa ampliação do acesso e melhoria na qualidade do serviço público, resultante das alterações legais, de novos marcos no financiamento, qualificação da gestão e do compromisso social de expressiva parcela da sociedade.

Sendo assim, fez-se necessário a melhoria do atual Sistema Nacional de Educação, de acordo com o contexto de mudanças e alterações. Um sistema que visasse também questões relacionadas ao financiamento, que seriam a base para a implementação das melhorias reivindicadas.

Entretanto, de acordo com Cury (2011, p.20), “[...] o passado alerta para certos pontos a serem vistos com grande acuidade: o papel supletivo da União, os desacertos no financiamento, a omissão dos entes federativos e uma certa consciência de que tais planos são mais um otimismo exagerado”. Sendo assim, é necessário pensar em outras possibilidades de atuação e, visto o atual cenário econômico, muitas vezes não favoráveis a direcionar recursos importantíssimos para os setores educacionais. E, então, emerge-se o conceito de planejamento estratégico, que não será aprofundado, haja vista que a pesquisa se desenvolve no contexto micro, dentro e fora dos contextos educacionais, com o objetivo de analisar as condições reais em vista das prescrições futuras, os meios e os recursos necessários (CURY, 2011).

3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Essa seção possui como função a apresentação e justificativa das escolhas metodológicas da dissertação. Busca-se demonstrar os instrumentos utilizados para a coleta de dados e suas especificidades. Neste estudo, é usada a metodologia estudo de caso, com os contornos dados ao caso de gestão, propostos pelo Programa de Pós-Graduação Profissional (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora. Tal metodologia qualitativa consiste em uma forma de aprofundar uma unidade individual, servindo para compreender melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos. Este método é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente, tendo como uma das fontes de informações mais importantes, as entrevistas.

Para o aprofundamento do tema neste caso de gestão, foi utilizado um questionário contendo questões de múltipla escolha e questões abertas. As questões de múltipla escolha e dissertativas/ abertas são de abordagem qualitativa, finalidade descritiva e de forma experimental. O instrumento de coleta foi elaborado

através de um plano de pesquisa. Por meio da aplicação das questões fechadas, foi possível a manipulação de condições e observação dos efeitos produzidos pela situação apresentada. O instrumento de coleta foi elaborado durante o planejamento da pesquisa, fundamentado na situação/ problema estudada. Através da aplicação e análise das questões dissertativas/ abertas, foi possível conhecer as condições observadas na instituição de ensino estudada e observação dos efeitos produzidos pelos fatos estudados. Com o questionário aplicado, buscou-se conhecer a realidade educacional da instituição de ensino pesquisada junto ao Colegiado Escolar.

A coleta de dados foi realizada em dois momentos, sendo o primeiro objeto de observação das principais dificuldades encontradas na instituição de ensino na área financeira, no intuito de coletar evidências para o problema de pesquisa. Para o segundo momento, por meio de questionários voltados aos gestores escolares de outras instituições de ensino com características parecidas e aos membros do Colegiado Escolar, busca-se um aprofundamento nas questões vivenciadas pela comunidade escolar e explanação das características que compõem o estudo, além de adicionar elementos que ajudarão a confeccionar o Plano de Ação.

Para o primeiro momento, foram apontadas questões importantes acerca do financiamento educacional, no sentido de apresentar ao leitor a dinâmica do gestor escolar, bem como o contexto em que está inserido, suas funções básicas e forma de organização do sistema educacional. O Quadro 2 apresenta os elementos metodológicos da pesquisa, utilizados como embasamento para fundamentar a escrita.

Quadro 2 – Elementos metodológicos da pesquisa – Capítulo 1

(continua)

Fonte de pesquisa	Finalidade	Importância para o estudo de caso
Legislações relacionadas ao funcionamento da instituição estudada, Colegiado Escolar, Gestão Democrática e da área financeira escolar no âmbito estadual e nacional, disponíveis nos sites institucionais do governo.	As legislações têm por finalidade embasar as ações dos gestores escolares, bem como padronizar os processos de execução financeira em âmbito local, regional e nacional. Foram elencadas questões primordiais quanto ao financiamento escolar, partindo do pressuposto da gestão democrática. Também, nesta linha de raciocínio, foram demonstradas as complexas competências do gestor escolar nos eixos: administrativo, pedagógico e financeiro.	Tendo em vista a necessidade dos entes públicos de se adequarem aos processos e regulamentos previstos legalmente, as legislações possuem importância no que se refere a nortear as ações e procedimentos na instituição de ensino estudada. Houve a necessidade de apresentação da forma como o orçamento público é destinado ao setor educacional, bem como sua previsão constitucional. A seguir, para a compreensão do leitor, foram apresentadas as formas de financiamento da Escola Estadual Flor do Ipê, descrição da SEE-MG e da Superintendência Regional de Ensino de Nova Era, demonstrando o organograma e funções elementares ao bom andamento das escolas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Quadro 2 – Elementos metodológicos da pesquisa – Capítulo1

(conclusão)

Fonte de pesquisa	Finalidade	Importância para o estudo de caso
Processos de Prestação de Contas de recursos financeiros, arquivados na própria instituição estudada e na Superintendência Regional de Ensino de Nova Era. A cada ano letivo são elaboradas em média seis prestações de contas de recursos financeiros recebidos pela Caixa Escolar, sendo cada uma para recursos com finalidade específica.	Auxilia na elucidação da quantidade de recursos recebidos x quantidade de produtos adquiridos, além de demonstrar a quantidade necessária conforme a demanda. Nestes processos, são encontrados os cardápios de alimentação e todos os documentos obrigatórios segundo legislação vigente para execução financeira.	Os processos de prestação de contas são de suma importância para embasar a necessidade de recursos financeiros de forma suficiente e contínua, a fim de manter o funcionamento da instituição e impactar diretamente na qualidade dos serviços educacionais oferecidos.
Atas de reuniões como Colegiado encontradas nos livros de atas para esta finalidade, arquivadas na escola. Mensalmente são elaboradas em média duas atas relacionadas ao setor financeiro da escola.	As atas têm a finalidade de embasar os planejamentos a curto, médio e longo prazos, relacionados aos recursos financeiros recebidos e previstos. Também ratificam os processos de compra, aprovam prestações de conta e afins.	Para evidenciar o caso estudado, as atas demonstram importância no sentido de comprovar a participação dos atores educacionais dos diferentes segmentos, além de demonstrar como os processos relacionados ao financeiro acontecem na escola detalhadamente.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações que, além da pesquisa bibliográfica e/ ou documental, se realizam por meio de coleta de dados junto aos envolvidos e utiliza o recurso de diferentes tipos de pesquisa. Assim, a “pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada” (GONSALVES, 2001, p. 67).

Foi necessário realizar uma busca por autores que tratam do tema financiamento educacional, com foco na atuação do gestor escolar de forma democrática e participativa. Além destes eixos, buscou-se fontes embasadas nas legislações vigentes, delimitando os processos relacionados à execução financeira dos recursos recebidos. A seguir, no Quadro 3, será apresentado os elementos metodológicos da pesquisa, apontando o instrumento utilizado, sua finalidade, importância para o caso estudado, bem como os atores educacionais envolvidos.

Quadro 3 – Elementos metodológicos da pesquisa – Capítulo 2

Instrumento de pesquisa	Finalidade	Importância para o estudo de caso	Atores
Referencial teórico	Os autores escolhidos para a escrita dos eixos de análise foram: José Carlos Libâneo, Luiz Fernandes Dourado, Rita de Cássia Oliveira, Beatriz de Basto Teixeira, Dermeval Saviani, além de documentos do Ministério da Educação, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e do Planalto.	No que se refere à importância dos autores para o estudo de caso, pode-se ressaltar a questão da diversidade cultural presente na escola, sua forma de organização, participação dos atores educacionais e gestão democrática, planos e planejamento educacional, financiamento educacional e gestão financeira em âmbito local.	
Instrumento de pesquisa: Questionário	A finalidade da aplicação do questionário se baseia no aprofundamento do tema estudado neste caso de gestão. O mesmo apresenta questões de múltipla escolha e questões abertas. O instrumento de coleta foi elaborado através de um plano de pesquisa. O instrumento de coleta foi elaborado durante o planejamento da pesquisa, fundamentado na situação/problema estudada.	A importância do questionário para o estudo de caso, está relacionada à possibilidade de conhecer as condições observadas na instituição de ensino estudada e na observação dos efeitos produzidos pelos fatos. Com o questionário aplicado, buscou-se conhecer a realidade educacional da instituição de ensino pesquisada junto ao Colegiado Escolar.	Os atores selecionados para aplicação do questionário foram os membros do Colegiado Escolar, pois cada um, representa um segmento na escola. O recorte para a escolha se sustenta pelo fato de que através da pesquisa com os membros do Conselho Escolar, a amostra se torna completa, já que abrange representantes de todos os setores da escola.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Para coletar os dados necessários, como meio para obtenção das fontes de pesquisa, foi realizada pesquisa de campo, revisão bibliográfica sobre a temática, pesquisas documentais, diretamente com a amostra pesquisada (intencional), tendo uma abordagem qualitativa, no que diz respeito às variáveis referentes à dinâmica

entre o mundo real e o sujeito e quantitativa, em relação aos números apresentados. A pesquisa de campo aconteceu com os membros do Colegiado, a fim de identificar e analisar as ações que o gestor da Escola Estadual Flor do Ipê pode implementar para minimizar os efeitos da insuficiência e inconstância dos recursos financeiros repassados pelo governo. Além de identificar as boas práticas que a instituição pode implementar na área financeira, a pesquisa também busca comparar como alguns gestores de instituições de ensino da região, com especificidades parecidas, lidam com esta situação.

Como abordagem metodológica, foi utilizado o questionário qualitativo/quantitativo, direcionado aos membros do colegiado da própria escola estudada, de modo a colher informações que respondam aos objetivos do presente trabalho. Conforme Apêndice A, esta etapa visa o aprofundamento da compreensão da organização em seu funcionamento e busca exprimir a realidade e o que convém ser feito. Segundo Chizzotti (1995, p. 79):

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro, está possuído de significado se relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

Como bem nos assegura Gunther (2003), pode-se dizer que o questionário é um instrumento de pesquisa muito utilizado para se levantar dados relacionados a algum tipo de pesquisa. Neste contexto, fica claro que tal instrumento de pesquisa consegue coletar dados precisos do que se pretende estudar, além de obter dados em larga escala, por ser de fácil aplicação e tabulação de dados. O mais preocupante, contudo, é constatar que, ao se utilizar um questionário, ao contrário de uma entrevista, por exemplo, não se consegue captar emoções, tons de voz, insinuações ou mesmo como o participante se comporta diante de tal questionamento.

No Quadro 4, adiante, serão demonstrados os participantes da pesquisa, explanando o cargo/ função que exerce e a instituição de ensino que atua.

Quadro 4 – Membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê

Quantidade de Membros do Colegiado Escolar na pesquisa	Cargo/função exercida
1 participante	Responsável/mãe de estudante
1 participante	Assistente Técnico de Educação Básica
2 participantes	Estudante regularmente matriculada, maior de 14 anos
1 participante	Professora de Educação Básica/AEE
1 participante	Professor de Educação Básica/Regente de Aulas
1 participante	Presidente do Colegiado Escolar/Diretor DV

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Os membros do Colegiado da Escola Estadual Flor do Ipê, apresentados no Quadro 4, atuam de forma participativa dentro deste órgão, que possui caráter deliberativo e consultivo. Alguns membros já estão no Colegiado desde o ano de 2016, outros entraram recentemente por motivo de recomposição dos membros. Possuem ampla experiência no que se refere à tomada de decisões e atuação significativa no tocante à gestão financeira, administrativa e pedagógica.

A partir da análise dos dados alcançados, foi desenvolvido um plano de ação, visando a melhoria das condições de gestão e uma maior participação social nas questões que são de interesse dos atores envolvidos.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados os dados relativos à análise dos dados informados através da pesquisa realizada. O questionário buscou conhecer a opinião dos participantes a respeito de questões relevantes sobre a escola, partindo da premissa de que o gestor realiza um trabalho de cunho estratégico e de grande relevância para a educação.

As informações coletadas através do questionário, utilizadas nesta pesquisa, são pautadas na premissa de que Gestão Financeira Escolar é o ponto de partida para um bom gerenciamento de uma instituição de ensino. O principal

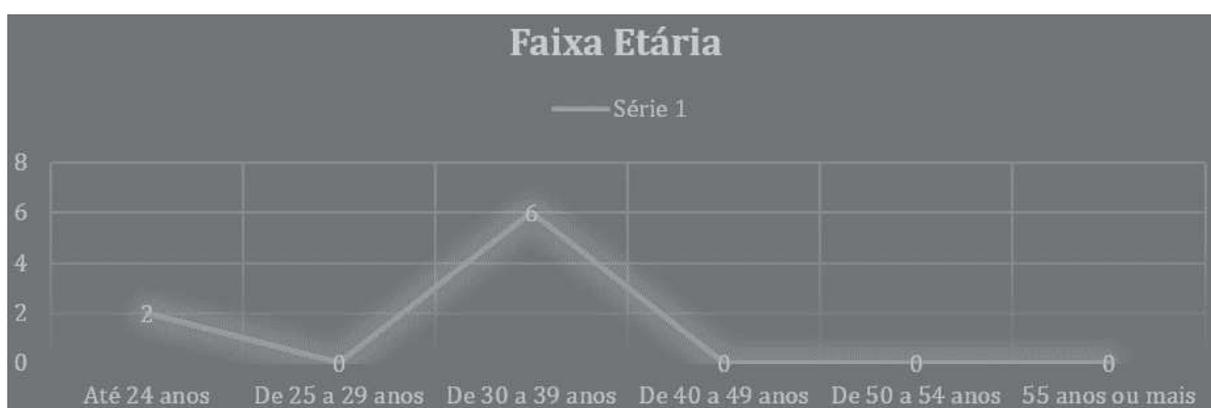
objetivo é levantar as alternativas utilizadas pelos gestores das escolas do campo, pertencentes à SRE Nova Era, da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, frente aos limites e à inconstância do recebimento de recursos financeiros para atender as mais diversas demandas da instituição de ensino. Os resultados desta pesquisa serão utilizados para o embasamento da elaboração do PAE, no último capítulo.

O tempo médio para respostas foi de 30 minutos, tendo a identidade dos participantes preservadas em sigilo e as informações coletadas utilizadas exclusivamente para a pesquisa. Tendo em vista a importância da participação nesta pesquisa, todos os sete convidados concordaram em participar de forma voluntária.

3.3.1 Consolidado de respostas do questionário – 1º bloco: informações gerais

Os questionamentos realizados no 1º bloco se referem a informações gerais, como formação, experiência profissional e características gerais dos participantes. Quanto à questão 1, sobre o gênero dos participantes, foi revelado que todos os membros do Colegiado Escolar são do gênero feminino. A questão 2 diz respeito à faixa etária dos participantes, ficando explícita a jovialidade dos membros do Colegiado. Abaixo, no Gráfico 1, seguem dados obtidos:

Gráfico 1 – Faixa etária dos membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

No Gráfico 1, são apresentados os dados referentes à faixa etária dos membros do Colegiado, em que duas estudantes possuem até 24 anos, sendo que as mesmas representam a categoria de alunas regularmente matriculadas e

frequentes, maiores de 14 anos. Os demais seis membros são representantes dos docentes em exercício na escola, representantes dos servidores administrativos e de pais ou responsáveis por estudantes regularmente matriculados e possuem faixa etária entre 30 a 39 anos de idade.

O Gráfico 2, a seguir, apresenta o nível de escolaridade dos membros do Colegiado, por meio de sua representatividade em cada segmento.

Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

De acordo com o gráfico, pode-se inferir que todos os representantes dos docentes e área administrativa possuem especialização em algum campo da Educação. Os representantes dos estudantes têm Ensino Fundamental completo e os representantes de pais/responsáveis possuem o Ensino Médio completo.

No Quadro 8, a seguir, a pesquisa demonstra o tempo de experiência como representante de cada membro do Colegiado Escolar, em resposta à questão 4:

Quadro 5 – Tempo de experiência como Membro do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê

Quantidade de Membros do Colegiado Escolar na pesquisa	Tempo de experiência como representante
3 participantes	De 1 a 5 anos de experiência
1 participante	De 6 a 10 anos de experiência
3 participantes	Há menos de 1 ano de experiência

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

O tempo como representante do Colegiado também demonstra experiência, uma vez que quatro membros já estão no segmento entre um a cinco anos, um servidor com tempo de seis a dez anos e três representantes com período menor que um ano de representatividade.

A fim de conhecer o vínculo de representatividade estabelecido entre os representantes do Colegiado Escolar e a instituição de ensino, segundo a pergunta 7 do questionário, buscou-se levantar o segmento de representação de cada membro, tendo como resultado o fato de que três participantes são professores na própria escola, um membro é professor na própria escola e também em outra escola, outro é servidor público da área da educação e três representantes ainda não possuem vínculo funcional, que são os estudantes e responsáveis por alunos. Somente dois são matriculados como estudantes e outro vinculado como responsável por aluno matriculado na escola/ mãe de aluno.

Podemos observar a representação da instituição de ensino em todos os segmentos da escola, conforme dados obtidos através da questão 5, no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 – Representatividade dos Membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê

Quantidade de Membros do Colegiado Escolar na pesquisa	Segmento de representação
2 participantes	Representante de alunos
1 participante	Representante de pais de alunos
2 participantes	Representante de professores
1	Representante de demais servidores da escola
1	Outro segmento

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

O Quadro 6 visa analisar os dados referentes aos segmentos de representatividade de cada membro. As informações obtidas demonstram que dois membros são representantes de professores, um representante de pais ou responsáveis por alunos regularmente matriculados na escola, dois estudantes matriculados, um servidor da área administrativa e um servidor de outro segmento,

que é o presidente do Colegiado/ Diretor Escolar. A estrutura apresentada pela representatividade do Colegiado Escolar segue o estabelecido pela Resolução SEE-MG nº 4.188/ 2019, conforme art. 11, que estabelece o seguinte:

O Colegiado Escolar é composto pelo presidente na condição de membro nato e, paritariamente,

I – Profissional em por representantes da comunidade escolar, membros titulares e suplentes, pertencentes às seguintes categorias: Exercício na Escola, constituída dos segmentos:

a) magistério: Professor de Educação Básica e Especialista em Educação Básica;

b) administrativo: Assistente Técnico de Educação Básica, Auxiliar de Serviços de Educação Básica, Analista de Educação Básica.

II– Comunidade Atendida pela Escola, constituída dos segmentos:

a) estudante regularmente matriculado e frequente:

a.1– em qualquer nível de ensino com idade igual ou superior a 14 anos.

a.2– no ensino médio ou educação profissional, com qualquer idade.

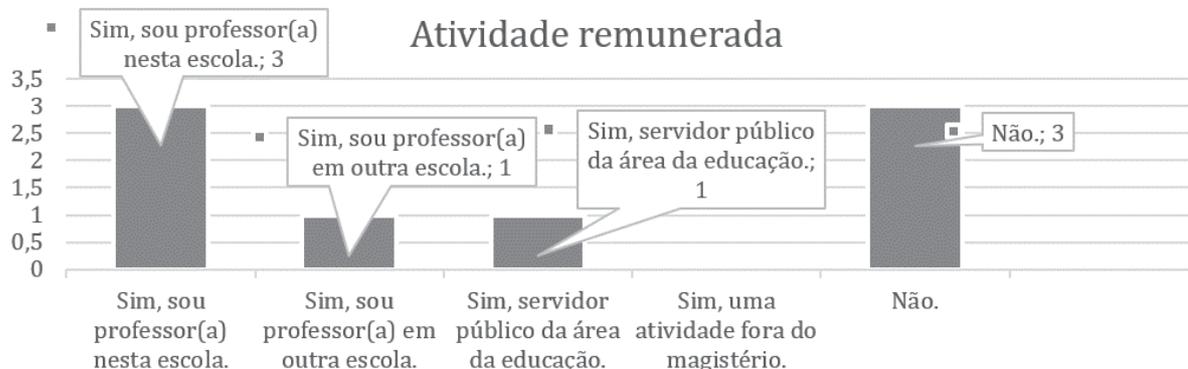
b) pai, mãe ou responsável por estudante regularmente matriculado e frequente na escola.

c) entidades e grupos comunitários pertencentes à comunidade na qual a escola está inserida e que atuam na promoção, defesa e garantia dos direitos das crianças, dos adolescentes e jovens.

Quando se refere aos conhecimentos básicos para uma boa participação neste órgão, no que concerne às instruções acerca das legislações que regem o sistema educacional, referente à questão 6 do questionário, cinco dos sete participantes relatam que detém o conhecimento suficiente para representar seu segmento/ categoria e os dois outros membros alegam saber mais que o suficiente em relação às suas atribuições, demonstrando que têm consciência da importância de suas respectivas participações para o bom funcionamento e investimento escolar.

Adiante, o Gráfico 3 apresenta a situação em relação aos participantes, no que se refere ao exercício de atividade remunerada, respondendo ao questionamento feito da pergunta 7.

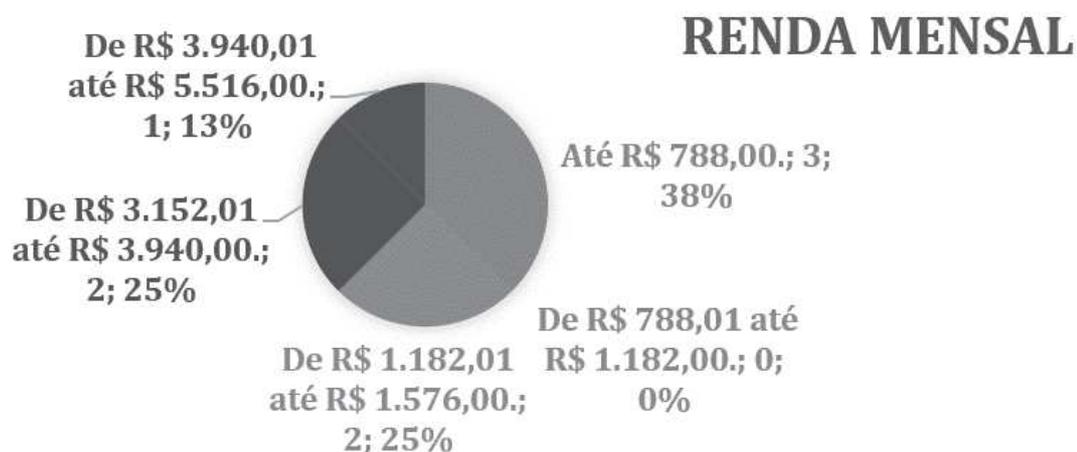
Gráfico 3 – Exercício de atividade remunerada pelos membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Quanto à renda mensal, constatarem-se os seguintes dados, conforme Gráfico 4, sobre a questão 8:

Gráfico 4 – Renda mensal dos membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Diante do exposto, constata-se que três membros possuem renda de até R\$ 780,00; dois servidores da escola possuem renda entre R\$ 1.182,01 e R\$ 1.576,00; um servidor com rendimentos entre R\$ 3.152,01 e R\$ 3.942,00; e, por fim, um servidor com proventos entre R\$ 3.942,01 e R\$ 5.516,00, demonstrando uma média salarial razoável. Esta informação é relevante para a pesquisa no sentido de

identificar a condição socioeconômica dos participantes, considerado um fator que influencia o nível de compreensão acerca de diferentes assuntos.

A fim de conhecer a situação funcional de cada membro do Colegiado, foi questionado aos participantes sobre sua condição enquanto servidor público vinculado à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e ao Governo do Estado, tendo obtido o seguinte resultado, de acordo com o Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 – Condição de trabalho dos Membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê

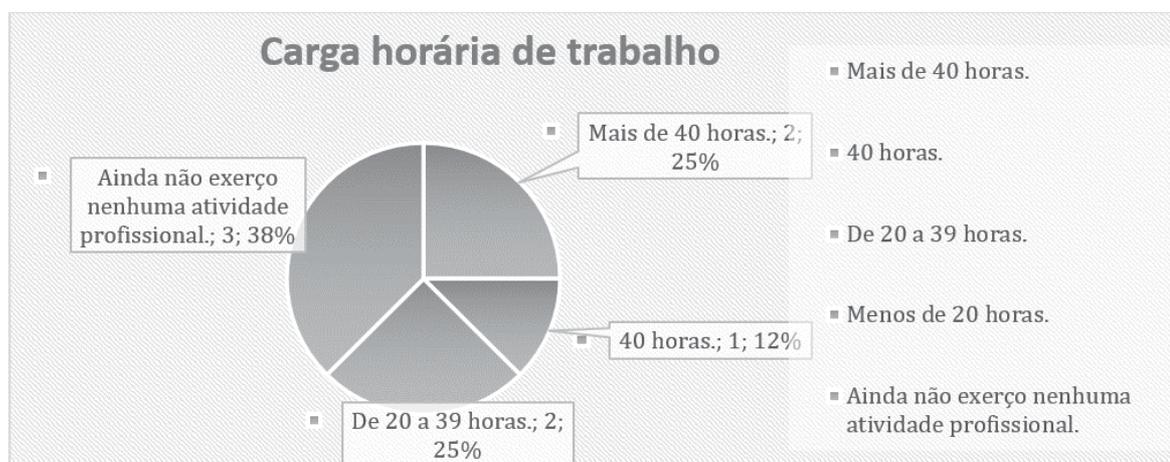
Quantidade de Membros do Colegiado Escolar na pesquisa	Condição de trabalho
3 participantes, sendo Professores de Educação Básica	Servidores de carreira – Efetivos
1 participante, sendo Professor de Educação Básica	Designado – Contrato temporário
3 participantes, sendo 2 estudantes e 1 responsável por aluno matriculado	Ainda não trabalham

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Conforme o Quadro 7, constata-se que três membros ainda não trabalham, quatro membros são servidores de carreira da área da educação e efetivos nomeados através de concurso público e um servidor designado, até a data de 31 de dezembro de 2019, apresentando as respostas para a questão 9.

Buscou-se também conhecer a carga horária de trabalho de cada um, fator impactante na condição de vida de um trabalhador. O Gráfico 5 representa o exposto pelos respondentes.

Gráfico 5 – Carga horária semanal dos membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Flor do Ipê



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

No Gráfico 5, foram apresentados os resultados mediante o fato de que dois servidores trabalham mais de 40 horas semanais, um servidor trabalha por 40 horas, dois servidores trabalham entre 20 e 39 horas e três membros ainda não exercem nenhuma atividade profissional.

Desse modo, conclui-se que o órgão colegiado da instituição pesquisada possui a representatividade e os requisitos necessários ao bom desenvolvimento de suas atividades em relação aos eixos administrativo, pedagógico e financeiro da escola. Cumpre-se, assim, os procedimentos estabelecidos pela Resolução SEE-MG nº 4.188/ 2019, que 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, conforme determina o artigo art. 17, que define as competências do Colegiado Escolar.

3.3.2 Consolidado de respostas do questionário – 2º bloco: gestão financeira e infraestrutura

Por meio da análise dos dados obtidos pela coleta de informações através do questionário aplicado, no bloco 2, questão 11, relacionadas a questionamentos sobre gestão financeira e infraestrutura, pode-se dizer que 85,70% dos representantes do Colegiado consideram que a quantidade de recursos financeiros

recebidos a fim de suprir a manutenção e custeio da escola é razoável, já 14,30% consideram ruim. A partir do exposto, compreende-se que este cenário compromete a aquisição de materiais pedagógicos e de papelaria, materiais de limpeza, gás de cozinha, pagamento de serviços de telefonia, pequenos reparos na rede física e outras necessidades eventuais.

No que se refere à quantidade de recursos destinados à alimentação escolar, 85,70% dos participantes consideram a quantidade de recursos financeiros, segundo o estabelecido nos cardápios da SEE-MG, insuficientes e 14,30% dos participantes consideram quase suficiente para oferecimento de uma alimentação completa e balanceada, conforme questionado na pergunta 12. Através dos dados obtidos, pode-se inferir que não é possível oferecer um cardápio completo com o recurso financeiro recebido para esta finalidade, embora a escola pesquisada possua horta escolar e receba inúmeras doações de verduras. Ainda assim é insuficiente para suprir toda a disponibilidade nutricional demandada.

Quando se trata de espaços escolares, especificamente em relação ao laboratório de informática, conforme questão 13, um participante o considera ruim, seis membros consideram razoável e um representante considera que o mesmo não existe. Diante do exposto, é notável a necessidade de maior investimento para manutenção e aquisição de equipamentos atualizados para este espaço, considerado de extrema necessidade na educação contemporânea, uma vez que o Novo Currículo de Minas Gerais, seguindo os preceitos da Base Nacional Comum Curricular, prevê a educação tecnológica como um dos pilares do trabalho pedagógico.

No que se refere ao Laboratório de Ciências, foi demonstrado que este não existe. Os espaços destinados à sala dos professores, sala do Especialista em Educação Básica, sala de reuniões, sala de vídeo e quadra poliesportiva descoberta também não existem, conforme mencionam todos os participantes desta pesquisa. Em relação à sala do diretor, cinco consideram razoável e três membros consideram não existir este espaço separado, uma vez que é coabitada com a secretaria da escola. Quanto à quantidade suficiente de salas de aula para atendimento aos estudantes, três membros consideram razoável, um considera bom e quatro participantes consideram não existir de forma suficiente. A falta de espaços escolares necessários ao bom funcionamento da escola prejudica os trabalhos desenvolvidos, pois as ações se tornam mais efetivas quando são realizadas em

consonância com cada realidade posta. Com esta situação, sempre é necessário realizar improvisos em relação a trabalhos pedagógicos, em que os planos de aula podem se tornar menos efetivos frente às necessidades de aprendizagens específicas dos estudantes.

Quanto aos banheiros, em quantidade suficiente, observa-se que seis participantes consideram bom e três consideram razoável, pois quase sempre são necessárias reformas para melhor atendimento. Seu perfeito funcionamento e adequação proporciona maior conforto e atendimento adequado aos estudantes. Em relação à cantina adequada para o preparo dos alimentos, um participante a considera ruim, dois membros consideram boa e cinco participantes a consideram razoável, tendo em vista que ela possui espaço inadequado, necessitando de reforma e ampliação. Especificamente no caso da cantina escolar, um espaço adequado destinado ao preparo e guarda dos alimentos pode proporcionar seu correto manuseio e acondicionamento, tornando o ambiente de trabalho para as Auxiliares de Serviço de Educação Básica arejado e com boas condições laborais. Todos os participantes consideram a quadra poliesportiva coberta que a escola possui boa para a prática de esportes e atendimento à demanda.

No que se refere à relação com o caso de gestão, a infraestrutura adequada demonstra a correta e eficiente gestão financeira, ao realizar as adequações necessárias ao bom funcionamento da instituição. Quanto à relevância de uma adequada infraestrutura para este caso de gestão, pode-se dizer que, com base nos dados coletados, o ambiente adequado para o bom desenvolvimento das atividades pedagógicas pode propiciar uma melhor experiência com o aprendizado e uma oferta de educação de qualidade. A escassez de recursos para a construção ou reforma desses espaços escolares pode comprometer a eficácia do processo pedagógico, uma vez que é necessário realizar remanejamentos e replanejamentos adequando o currículo ao espaço que se tem disponível.

Em relação à quantidade de recursos destinados à aquisição de mobiliário e equipamentos, todos os pesquisados concordam que são insuficientes, haja vista que a última aquisição ocorreu no ano de 2007. Deste ano em diante, a escola recebeu somente alguns móveis remanejados de outras escolas e do banco de mobiliário, tendo que formar parceria para a logística dos mesmos. A instituição necessita de mobiliário em bom estado e em quantidade suficiente para todos os ambientes, como: refeitório, biblioteca, móveis para escritório, mobiliário para salas

de aula, laboratório de informática, cantina, entre outros. Quanto aos equipamentos, a escola recebe doações e raros recursos destinados à aquisição dos mesmos e ainda possui demanda muito grande por *notebooks*, computadores para o laboratório de informática com *softwares* atualizados, projetores, aparelho de ar condicionado, entre outros.

Quanto à quantidade de recursos destinados à infraestrutura, pode-se inferir que todos os pesquisados concordam que são insuficientes, haja vista que a instituição demanda, conforme mencionado anteriormente, a construção de mais duas salas de aula, ampliação e reforma da cantina e do refeitório, reforma dos banheiros, construção das salas do EEB, do Diretor, de vídeo, laboratório de ciências, de reuniões e espaço para recreação.

3.3.3 Consolidado de respostas do questionário – 3º bloco: gestão democrática e alternativas

Esta subseção trata dos questionamentos realizados no 3º bloco, que se referem às indagações sobre gestão democrática e alternativas que podem ser utilizadas para amenizar os impactos da insuficiência e inconstância dos recursos financeiros recebidos. Conforme a questão 25, sobre as principais atividades exercidas durante as reuniões do Colegiado, estão presentes assuntos como: planejamento da utilização de recursos financeiros, debate sobre gerenciamento das verbas recebidas, análise e aprovação de processos de aquisição, análise e aprovação de prestação de contas, análise de possibilidades de uso da escola (espaço físico) pela comunidade, análise e aprovação do calendário escolar, projetos e matrizes curriculares, critérios complementares para atribuição de aulas ou funções, aprovação do PPP, Regimento Escolar, discussão geral sobre o bom funcionamento da escola no que se refere ao pedagógico, financeiro e administrativo. Essas atividades vão ao encontro do estabelecido na Resolução SEE-MG nº 4.188/ 2019, que 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, conforme determina o artigo art. 17, que define as competências do Colegiado.

Em suma, relatam que, dentre as atividades, a maior demanda se dá em relação a valores para aquisição de objetos, materiais que são de utilização de maior grupo de pessoas ou alunos, ou seja, ao bem comum, além de deliberar sempre norteados pela qualidade do ensino ou aprendizado ofertado pela instituição de ensino. Acredita-se que, de forma gradativa, é necessário se dispor maior tempo destinado às atividades pedagógicas da escola. Porém, esta disponibilidade se dará por meio de um ambiente que atenda às demandas relativas a insumos, equipamentos, mobiliário e infraestrutura de forma geral, a fim de que as lacunas existentes sejam preenchidas. Conforme mencionado anteriormente neste trabalho, a gestão democrática prevê a gestão pela aprendizagem, que se faz presente uma vez que toda a equipe gestora e pedagógica se mantém focada neste eixo, buscando a melhoria do ensino e ao desenvolvimento das competências e habilidades dos estudantes, previstas no currículo vigente.

Em seguida, a questão 26 solicita aos respondentes que apresentem sua contribuição para a escola em que atuam como membros do Colegiado, sobre quais ações poderão ser implementadas ou mesmo alternativas para suprir as demandas de recursos financeiros necessárias ao bom desenvolvimento de suas atividades. Os participantes relatam que quanto ao fato de a escola precisar angariar recursos financeiros para suprimento de demandas, 85,70 % não concordam com o fato da escola voltar seus esforços à busca de RDA. Segundo os entrevistados, a escola precisa se dedicar ao pedagógico e, quando volta-se para angariar recursos, precisa disponibilizar tempo e recursos humanos, embora as verbas não sejam suficientes para suprir a demanda.

O Estado deveria garantir o mínimo necessário ao funcionamento pleno da instituição, tendo em vista que a educação de qualidade é um dever. Porém, em razão da defasagem financeira, faz-se necessária a busca por soluções plausíveis ao bom funcionamento da instituição. Para tanto, a escola realiza festa junina, bingos, rifas e conta com doações de terceiros. Dois participantes concordam em angariar recursos de RDA, uma vez que se trata de um meio para que a escola consiga ofertar aos alunos a disponibilidade de itens, com o objetivo de melhorar o processo de ensino e aprendizagem, envolvendo a participação de toda a comunidade, por meio de eventos e outros.

Sobre as ações que podem ser implementadas ou mesmo alternativas para suprir as demandas de recursos financeiros necessários, foram sugeridos

aperfeiçoamento no processo de planejamento e execução financeira, apresentando o mesmo à SRE/ SEE em forma de proposta para financiamento da educação, de acordo com as demandas escolares, elencando as necessidades e as demandas específicas de uma escola do campo. Diante do apresentado, considera-se importante aprimorar o debate acerca da utilização dos Recursos Diretamente Arrecadados (RDA) como fonte de recurso extra para a escola. É necessário estudar os benefícios e os impactos de dispor de recursos humanos e pedagógicos em eventos, avaliando se possuem caráter significativo de aprendizagem e motivação para os estudantes e servidores.

Adiante, são apresentados os dados obtidos por meio do questionário aplicado aos membros do colegiado escolar, referente ao bloco 3. Os questionamentos se referem à gestão democrática e alternativas que podem ser utilizadas para amenizar os impactos da insuficiência e inconstância dos recursos financeiros recebidos. Seis dos sete representantes do Colegiado consideram ótima a gestão participativa.

Avaliando a comunicação entre a escola em que atua como membro do Colegiado e a comunidade, um membro avalia como excelente essa relação. Essa ação vem ao encontro do proposto pelos autores citados no texto, uma vez que a gestão democrática é pressuposto para a melhoria da qualidade da educação. No que se refere à participação do Conselho/ Colegiado na gestão financeira, seis participantes consideram ótima e dois participantes excelente, uma vez que são consultados previamente e o planejamento é realizado de forma coletiva.

Todos os participantes da pesquisa acreditam que as principais fontes de recursos financeiros transferidos/ angariados pela escola vêm da esfera federal e estadual e quatro participantes consideram também, além das fontes citadas, os recursos diretamente arrecadados pela escola como fonte principal de recurso financeiro. Os recursos diretamente arrecadados são provenientes de arrecadação própria pela instituição, por meio de eventos e outros. A execução desses recursos financeiros segue as mesmas regras dos recursos financeiros provenientes de fontes Federais e Estaduais, sendo que necessitam ser depositados em conta bancária destinada especificamente para este fim e adquiridos conforme legislação vigente, seguindo os mesmos padrões de aquisição.

A principal vantagem do RDA é a vasta gama de itens que podem ser adquiridos, uma vez que não tem destinação específica e podem ser gastos tanto

com itens de consumo quanto itens/ materiais permanentes, ou bens de capital. Quanto às fontes de recursos financeiros diretamente arrecadados, todos os participantes concordam que os mesmos provêm de festas ou eventos realizados na escola e cinco deles também concordam que a instituição recebe doações de terceiros. O fato de os membros do Colegiado terem ciência desta realidade leva a um maior entendimento em relação à necessidade de a instituição recorrer a estas fontes de recursos extras para minimizar os efeitos da insuficiência de recursos recebidos pela escola.

Para a maior parte dos participantes da pesquisa, cinco membros do Colegiado, quase sempre é necessário que a escola recorra a buscar recursos diretamente arrecadados para suprimento de demandas. Para três participantes, são necessárias às vezes buscar recursos de RDA para atender as demandas. Em relação ao planejamento de gastos dos recursos financeiros a serem utilizados com cada despesa, todos os participantes concordam que sempre é realizado. Quatro membros consideram a gestão financeira da escola ótima e os outros quatro pesquisados mencionaram que a gestão financeira é excelente.

Em relação à participação em reuniões do Colegiado por bimestre, um membro mencionou que participa de cinco reuniões por bimestre, quatro participantes relataram participar de quatro reuniões e três membros mencionam participar de três reuniões bimestrais. Por unanimidade, todos os participantes concordam que a pauta das reuniões que demandam mais tempo está relacionada ao financeiro, sobrepondo ao pedagógico, administrativo e assuntos diversos. Nesse sentido, é preciso tomar medidas para que, de forma gradativa, as pautas sejam destinadas à área pedagógica. Isso será permitido se, diante das propostas a diante, a instituição de ensino seja munida de equipamentos, insumos e infraestrutura adequada para seu funcionamento. Seguindo os pressupostos teóricos expostos até aqui, pode-se perceber que, primando por uma linha de gestão democrática, é possível tornar o ambiente mais propício ao alcance de metas.

O cenário apresentado pela gestão escolar atual se configura como favorável, haja vista que, mesmo diante de escassez de recursos, a gestão conseguiu se manter em funcionamento e gerir, de maneira eficaz, os recursos que dispõe. Essa informação se concretiza a partir da visita de um analista da SRE de Nova Era à escola, no mês de setembro de 2019. Conforme o termo de visita registrado *in loco*, o analista considera a execução financeira da caixa escolar

excelente, segundo os preceitos estabelecidos conforme legislação vigente, além de sua organização em forma de arquivo. A gestão escolar considera que somente foi possível essa organização e excelente execução dos recursos financeiros através da dedicação e empenho da servidora Assistente Técnico da Educação Básica, que cuida da parte financeira, e o compromisso firmado entre a gestão e o Colegiado, que possuem excelente atuação na instituição de ensino. No que se refere à participação do Colegiado, foi relatada a atuação responsável e comprometida com a instituição, uma vez que os membros são participativos e frequentemente participam das decisões sobre execução financeira de forma coletiva e transparente.

As principais estratégias utilizadas foram relacionadas à conscientização de todos os atores educacionais sobre o cenário macro e micro econômico, apresentando dados sobre a economia nacional, regional e local, bem como apontando e buscando sugestões para otimização da pequena quantidade de recurso disponível. A partir de então, todos os envolvidos se voltaram a ajudar, visando economicidade, transparência e buscando doações de itens considerados essenciais, para que não houvesse restrição de nenhum material de consumo básico para o funcionamento da escola, como itens de higiene e materiais de limpeza. No que se refere a itens essenciais de alimentação, foram realizadas diversas reuniões com o Colegiado e Auxiliares de Serviços de Educação Básica, a fim de definir estratégias para que não houvesse falta de itens básicos de consumo. Diversas doações de legumes e verduras sempre chegam à escola, de forma que a preparação da merenda não tivesse a ausência de itens.

4 PLANO DE AÇÃO (PAE)

Esta pesquisa buscou analisar quais ações o gestor pode implementar para minimizar os efeitos da insuficiência de recursos financeiros recebidos pela Caixa Escolar, a fim de que haja disponibilidade de recursos para o suprimento das demandas em todos os setores da instituição de ensino. Procurou-se conhecer a atuação do Colegiado frente à gestão financeira e outros aspectos relevantes para a boa gestão financeira. Nesse contexto, foram reveladas diferentes e relevantes situações que impactam diretamente no trabalho desenvolvido na escola.

Neste capítulo, será apresentado o Plano de Ação Educacional (PAE) que tem por objetivo buscar estratégias para implementação de uma rotina eficaz de execução financeira, bem como estruturar a organização e a forma de gerir os recursos financeiros recebidos, haja vista que se pretende otimizar os gastos de modo a suprir as demandas de recursos financeiros da instituição de ensino pesquisada.

Dadas as necessidades e peculiaridades apresentadas pela instituição de ensino pesquisada, foram criadas alternativas para a melhoria da gestão financeira, buscando sempre a melhoria da qualidade da educação oferecida. A seguir serão apresentadas as ações que podem propiciar melhoria neste aspecto.

4.1 PRIMEIRA PROPOSTA DE AÇÃO: REALIZAÇÃO DE REUNIÃO ESPECÍFICA ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E O COLEGIADO, SOBRE A UTILIZAÇÃO DO RDA COMO FONTE DE RECURSO EXTRA PARA A INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Através de reunião específica entre a Gestão Escolar e o Colegiado sobre o RDA como fonte de recurso extra para a instituição de ensino destinada a identificar os pontos positivos e impactos negativos em relação à utilização destes recursos para o suprimento de demandas da instituição de ensino, realizada na própria escola, no primeiro semestre do ano letivo e sempre que houver necessidade (não havendo dispêndio financeiro para tal realização). Deverão estar presentes nesta reunião o Gestor Escolar, Colegiado Escolar, ATB e Secretário Escolar. Diante desta análise, de forma coletiva, a gestão poderá identificar e inserir ou não, no calendário escolar, eventos, no decorrer do ano letivo, que irão fazer

parte do Projeto Político Pedagógico, a fim de melhorar os índices de aprendizagem, por meio de um ambiente propício, dispendo de equipamentos e infraestrutura necessária para tal, seguindo o estabelecido pela LDB nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996, conforme o artigo 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Na gestão democrática não é o gestor que estabelece isoladamente as prioridades da escola, ele tem o papel de gerenciar as discussões e indicar as reais necessidades da U.E (Unidade Escolar), as prioridades serão elencadas em reuniões destinadas a esse fim, onde toda comunidade educativa será ouvida: professores, familiares, alunos e demais funcionários da escola. O conselho escolar é um importante instrumento de participação da comunidade, e deve ser o maior aliado do gestor na construção da autonomia financeira da escola. O Colegiado Escolar, composto pelo Diretor Escolar e por membros das diversas categorias instituídas dentro da escola, contribui para que os processos de execução financeira tenham respaldo legal, além dos membros serem ouvidos em relação às prioridades que devem ser levadas em conta, antes da aplicação dos recursos financeiros na instituição de ensino.

Esta ação será detalhada no Quadro 7, a seguir:

Quadro 7 – Realização de reunião específica entre a gestão escolar e o Colegiado Escolar

O QUÊ (WHAT)	Realização de reunião específica entre a gestão e o Colegiado sobre a utilização do RDA como fonte de recurso extra para a instituição de ensino.
PARA QUÊ (WHY)	Para identificar os pontos positivos e os impactos negativos em relação à utilização de recursos de RDA como fonte de recurso extra para o suprimento de demandas da instituição de ensino.
QUEM (WHO)	Gestor Escolar, Colegiado Escolar, ATB e Secretário

	Escolar.
QUANDO (WHEN)	No primeiro semestre de 2020 e sempre que houver necessidade.
ONDE (WHERE)	Na Escola Estadual Flor do Ipê.
COMO (HOW)	Através da realização de uma reunião específica para este fim, na própria escola.
QUANTO CUSTA (HOW MUCH)	Não há dispêndio de recursos financeiros.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

4.2 SEGUNDA PROPOSTA DE AÇÃO: ELABORAÇÃO DE QUADRO DE PRIORIDADES E DEMANDAS PARA APRESENTAÇÃO À SRE/SEE E COMUNIDADE ESCOLAR, A FIM DE TRAÇAR METAS E SOLICITAR RECURSOS ESPECÍFICOS PARA CADA SETOR

Essa ação visa apresentar as prioridades da instituição de ensino, tendo como objetivo a definição de pontos de melhoria e de destinação de recursos financeiros/ humanos. Assim como apresentado pela pesquisa, é necessária a otimização dos recursos recebidos, tornando-os alocados de forma estritamente necessária e urgente. Então, através de reunião específica realizada na própria escola no primeiro semestre do ano letivo (e sempre que houver necessidade), o Gestor Escolar, Colegiado Escolar, ATB e Secretário Escolar serão responsáveis pela elaboração de um quadro de prioridades e demandas para envio à SRE/SEE e à comunidade escolar, com a finalidade de apresentar as prioridades da instituição de ensino, tendo como foco a definição de pontos de melhoria e de destinação de recursos financeiros/ humanos (não havendo dispêndio financeiro para tal realização).

A partir desta elaboração do quadro de prioridades, a gestão escolar poderá direcionar melhor a celebração de parcerias para melhoria do ambiente escolar. Verificada a necessidade de aplicação dos recursos, comprovando-as e fundamentando-as, algumas aquisições poderiam ser consideradas e permitidas para garantir que essas necessidades fossem contempladas com os recursos financeiros disponíveis. Isso em comum acordo com a Supervisão e Diretoria Regional. A Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 prevê em seu artigo 15 que “Os sistemas de ensino assegurarão 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”.

Há necessidade de estabelecer parâmetros, legislações e critérios para uso dos recursos públicos, porém tornar sua aplicação mais flexível é o objetivo principal, já que a restrição de itens a serem adquiridos é alta e nem sempre contemplam os projetos pedagógicos, uma vez que o cumprimento da legislação específica determina onde cada repasse de verbas pode ser aplicado, interferindo de forma significativa na autonomia da gestão.

.Adiante, no Quadro 8, serão detalhadas as ações propostas.

Quadro 8 – Elaboração de quadro de prioridades e demandas para apresentação à SRE/SEE e comunidade escolar

O QUÊ (WHAT)	Elaboração de um quadro de prioridades e demandas para envio à SRE/SEE e à comunidade escolar.
PARA QUÊ (WHY)	Para apresentar as prioridades da instituição de ensino, tendo como foco a definição de pontos de melhoria e de destinação de recursos financeiros/humanos.
QUEM (WHO)	Gestor Escolar, Colegiado Escolar, ATB e Secretário Escolar.
QUANDO (WHEN)	No primeiro semestre de 2020 e sempre que houver necessidade.
ONDE (WHERE)	Na Escola Estadual Flor do Ipê.
COMO (HOW)	Através da realização de uma reunião específica para este fim, na própria escola.
QUANTO CUSTA (HOWMUCH)	Não há dispêndio de recursos financeiros.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

4.3 TERCEIRA PROPOSTA DE AÇÃO: ENVIO DE OFÍCIOS COM SOLICITAÇÕES A ÓRGÃOS PÚBLICOS E EMPRESAS PRIVADAS PARCEIRAS DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO E COMUNIDADE ESCOLAR E MOBILIZAÇÃO DE AUTORIDADES PARA ALOCAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS PARA A ESCOLA

Essa alternativa busca promover para a escola a possibilidade de receber recursos financeiros e/ ou parcerias de diversos órgãos, tais como: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, em primeira instância, Ministério da

Educação, Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, Secretaria Municipal de Educação e Prefeitura Municipal de Ferros. Essas parcerias têm como objetivo angariar recursos para melhorias na instituição de ensino, bem como aquisição de materiais necessários a melhoria do processo de ensino aprendizagem. Essa ação embasa uma das atribuições do gestor escolar, que é a de garantir, conforme termo de compromisso assinado no momento da investidura no cargo, na data de 01/07/2019, boas condições dos espaços escolares, prevista na resolução SEE Nº 4.127/2019, de 24 de abril de 2019:

XI. compromissos relativos à gestão administrativa e financeira:

- a. prestar contas das ações realizadas durante o período em que exercer a direção da escola e a presidência da Caixa Escolar, observando as legislações e normas que regulamentam a execução administrativa e financeira da escola;
- b. realizar o preenchimento das informações obrigatórias das fichas cadastrais de todos os estudantes da unidade escolar no SIMADE, revisando constantemente o endereço residencial e a necessidade de provimento de transporte escolar para cada estudante, sinalizando o modal utilizado;
- c. acompanhar, constantemente, o consumo eficiente dos recursos de energia elétrica, água, telefonia e demais insumos utilizados na unidade escolar;
- d. garantir a boa gestão da alimentação escolar, no que diz respeito à aquisição, à conservação de gêneros alimentícios e à aplicação das orientações da Secretaria;
- e. comunicar à Superintendência Regional de Ensino (SRE) a necessidade de intervenção na rede física da escola e realizar, quando autorizado pela SRE, serviços de manutenção da infraestrutura, para garantir boas condições dos espaços escolares;
- f. zelar pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar, prezando pela preservação e recuperação, quando necessário;
- g. assegurar a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar, responsabilizando-me por todos os atos praticados na gestão da escola;
- h. manter regular a situação fiscal da Caixa Escolar nas receitas federal, estadual e municipal;
- i. fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela Secretaria, em meios físicos e nos sistemas, observando os prazos estabelecidos.

Para esta ação, o Gestor Escolar, ATB e Secretário Escolar irão elaborar ofícios com solicitações a diferentes órgãos públicos e empresas privadas, visando parcerias para a instituição de ensino e buscar diferentes formas de recebimento de recursos financeiros e colaborativos para a instituição. Para execução desta proposta não será necessário o dispêndio de recursos financeiros, apenas *internet*,

que a escola já disponibiliza, pois será enviado pelo *e-mail* institucional da escola. É importante ressaltar que a ação deverá ser realizada no primeiro semestre do ano letivo e nos demais anos a título de reiterar o pedido solicitado, caso ainda não tenha sido contemplado.

Busca-se, no momento do desenvolvimento do plano de ação, pensar também na logística da compra dos materiais, pensando, assim, em otimizar o custo, já que a escola está localizada em área rural, no interior do leste mineiro, o que dificulta alguns acessos. A escola pode optar por convidar fornecedores locais e da região, ou de outras localidades, desde que sempre coloquem em análise as questões referentes aos custos de logística, entre outros.

Essa proposta segue detalhada conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Envio de ofícios com solicitações a órgãos públicos e empresas privadas parceiras da instituição de ensino

O QUÊ (WHAT)	Elaboração de ofícios com solicitações a diferentes órgãos públicos e empresas privadas, visando parcerias para a instituição de ensino.
PARA QUÊ (WHY)	Para formar parcerias e buscar diferentes formas de recebimento de recursos financeiros para a instituição.
QUEM (WHO)	Gestor Escolar, ATB e Secretário Escolar.
QUANDO (WHEN)	No primeiro semestre do ano de 2020 e nos demais anos a título de reiterar o pedido solicitado, caso ainda não tenha sido contemplado.
ONDE (WHERE)	Na Escola Estadual Flor do Ipê.
COMO (HOW)	Através da elaboração de ofícios e contatos com órgãos públicos de diferentes instâncias e empresas privadas da região.
QUANTO CUSTA (HOW MUCH)	Para execução desta proposta não será necessário o dispêndio de recursos financeiros, apenas <i>internet</i> , que a escola já disponibiliza, pois será enviado pelo <i>e-mail</i> institucional da escola.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

4.4 QUARTA PROPOSTA DE AÇÃO: ELABORAÇÃO DO QUADRO DE NOTÍCIAS DA ÁREA FINANCEIRA

Esta alternativa tem como objetivo propiciar que todos os procedimentos relacionados à área financeira sejam divulgados para toda a comunidade escolar, em cumprimento ao princípio constitucional da transparência. Mediante a publicação dos atos da Caixa Escolar em local público, é cumprido o estabelecido conforme disposto no item IV, art. 3º, da Resolução SEE-MG nº 3670, de 28 de dezembro de 2017, pela Caixa Escolar, que diz respeito à publicidade, prevendo a ampla divulgação ao público dos atos da Caixa Escolar:

Após aprovação do plano de trabalho pela área responsável pelo projeto e assinatura do termo de compromisso pelo dirigente máximo da SEE-MG e o(a) Presidente da Caixa Escolar, no qual devem estar assegurados os recursos orçamentários a serem transferidos à respectiva Caixa Escolar e devidamente registrada no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI/MG), ocorrerá a liberação de recursos financeiros, de acordo com a programação financeira da SEE-MG.

No decorrer do ano letivo (e nos demais anos a título de aperfeiçoamento) será confeccionado pelo Gestor Escolar, ATB e Secretário Escolar, um quadro em forma de mural com todas as notícias da área financeira da instituição de ensino, detalhando todas as receitas, despesas, fundo de reserva e objetivos próximos tomados por parâmetro a ação 1 junto ao Colegiado. Para execução desta proposta será necessário o dispêndio de materiais de secretaria para confecção do mural, feito na própria escola.

Essa proposta está detalhada conforme o Quadro 10, a seguir:

Quadro 10 – Elaboração do quadro de notícias da área financeira

O QUÊ (WHAT)	Elaboração de um quadro em forma de mural, com todas as notícias da área financeira da instituição de ensino.
PARA QUÊ (WHY)	Para tornar público a todos os atores educacionais, os atos da Caixa Escolar (receita e despesa), a legislação vigente e fazer cumprir um dos princípios da administração pública, que é a transparência.

QUEM (WHO)	Gestor Escolar, ATB e Secretário Escolar.
QUANDO (WHEN)	No decorrer do ano de 2020 e nos demais anos a título de aperfeiçoamento.
ONDE (WHERE)	Na Escola Estadual Flor do Ipê.
COMO (HOW)	Através de confecção de mural, informativos e de repasses das informações para a comunidade escolar em reuniões escolares.
QUANTO CUSTA (HOW MUCH)	Para execução desta proposta será necessário o dispêndio de materiais de secretaria para confecção do mural.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo conhecer quais ações o gestor escolar da Escola Estadual Flor do Ipê pode implementar para minimizar os efeitos negativos da insuficiência de recursos financeiros recebidos pela unidade escolar, oriundos de repasses estaduais e da União, fundos governamentais, entre outros. A instituição de ensino estudada pertence à rede estadual de Minas Gerais e está vinculada à Superintendência Regional de Ensino de Nova Era, pertencente à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

A partir do objetivo geral, foram descritos como e quais os tipos de recursos financeiros são recebidos na escola estudada, bem como conhecer o orçamento e a utilização de recursos financeiros destinados à aquisição de alimentação escolar, infraestrutura e manutenção e custeio no ano letivo de 2018, conhecendo o processo decisório envolvido na aplicação destes recursos financeiros, avaliando a demanda e o orçamento para o ano letivo de 2019, os desafios, limites e possibilidades, analisando o planejamento com observância de outras formas de captação de recursos que não os recursos públicos, propondo planos de ação que promovam o aprimoramento da gestão financeira educacional.

A questão de investigação buscou compreender procedimentos e técnicas que melhor se adequam à forma mais eficaz de execução financeira dos recursos recebidos pela unidade educacional. Desse modo, procurou-se entender como o gestor escolar pode, de forma participativa, alocar os recursos recebidos a fim de suprir as demandas existentes em cada setor da unidade educacional.

No que se refere à disponibilização de recursos financeiros, foi mencionado o trâmite legal a ser percorrido pela Caixa Escolar por meio do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas, em que são descentralizados recursos às Escolas Estaduais de Minas Gerais. Este sistema permite aos gestores realizarem o gerenciamento dos Termos de Compromisso recebidos e firmados entre as Caixas Escolares e a Secretaria de Estado de Educação. Após esses procedimentos, os recursos financeiros são empenhados e liquidados através do depósito em conta corrente bancária, para, então, a unidade executora (Caixa Escolar) realizar as aquisições, dentro dos trâmites legais, de acordo com cada objeto pactuado. Posteriormente, são realizadas as prestações de conta.

Uma vez recebidos pela escola, foi demonstrado como os recursos financeiros passam por um processo decisório em relação à sua alocação e planejamento dos gastos, contando, para isso, com a atuação do Conselho Escolar, em Minas Gerais, denominado Colegiado Escolar, regidos pela Resolução SEE-MG nº: 4.188, de 23 de agosto de 2019, que 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.

A gestão financeira estudada deve ser pautada nos princípios da administração pública e focada em uma gestão democrática para que, a partir desta premissa, possa atender bem e com qualidade aos estudantes matriculados nesta instituição de ensino e a sociedade como um todo. Na pesquisa, foram apresentadas planilhas, tabelas e quadros que demonstram a situação de escassez orçamentária vivida pela instituição, no decorrer dos últimos cinco anos.

Foram ainda apresentadas as atribuições do gestor escolar e a legislação pertinente à atuação do Colegiado. Foram encontrados dados importantes relativos à quantidade de recursos disponibilizados anualmente para cada finalidade e o percentual de queda em relação aos mesmos. Outro dado importante foi a relação de termos de compromisso emitidos e não depositados, que comprometeu ainda mais o orçamento previsto. Também foram demonstrados dados referentes a situações encontradas no Brasil, no quesito infraestrutura física das escolas, com realidades bem complexas que comprometem a qualidade do ensino das escolas públicas.

Nesta pesquisa, foi utilizada a metodologia estudo de caso com os contornos dados ao caso de gestão, propostos pelo Programa de Pós-Graduação Profissional (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Para aprofundamento neste caso de gestão, foi utilizado um questionário contendo questões de múltipla escolha e questões abertas. As perguntas são de abordagem qualitativa, finalidade descritiva e de forma experimental. O questionário foi direcionado ao Colegiado Escolar, de forma que houve a compreensão acerca do funcionamento e atuação deste importante órgão na instituição de ensino.

Diante do exposto, foi possível detectar que a escola em estudo possui um Colegiado composto por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, com experiência em participação, conhecimento de sua atuação e compromisso com a instituição. Conhecem a realidade educacional vivida, a

infraestrutura e como acontece a descentralização e execução dos recursos financeiros na escola, bem como realizam a proposição de melhorias para a boa alocação de recursos de acordo com as prioridades.

Nesse sentido, foi importante o aprofundamento do debate acerca da utilização dos Recursos Diretamente Arrecadados (RDA) como fonte de recurso extra para a escola. Também foi proposto que é necessário estudar os benefícios e os impactos de recursos humanos e pedagógicos em eventos, avaliando se possuem caráter significativo de aprendizagem e motivação para os estudantes e servidores. Diversas outras ações foram apresentadas a fim de contribuir com o avanço na gestão financeira da escola e que a mesma consiga angariar mais recursos para melhorar seu espaço físico e a aquisição de materiais, além de reduzir as despesas em áreas consideradas estratégicas.

Com o estudo realizado, foi possível responder às questões no que diz respeito aos objetivos do estudo, explicando cada um, conforme referencial e pesquisa de campo. Tornou-se possível também compreender melhor os problemas e as formas para que a solução dos mesmos seja alcançada. Ainda foram apresentadas realidades distintas em nível nacional, que serviram para realizar uma analogia à realidade apresentada. Detectou-se que a instituição de ensino estudada já desenvolve um trabalho voltado para boas práticas de gestão financeira, além de ter uma equipe comprometida e engajada com ações de melhoria.

Observamos a melhoria das intervenções pedagógicas, com êxito na adesão dos docentes, além da melhoria na criação e interpretação de indicadores educacionais. Na área de gestão escolar e liderança, imprescindível entender as reformas educacionais, o contexto nacional e internacional e o perfil do gestor frente a seu papel primordial, que é a articulação entre os atores educacionais. Percebe-se que esta experiência educacional visa otimizar os processos administrativos/financeiros, buscando melhorias constantes nos resultados educacionais. A Gestão dos recursos financeiros destinados às escolas é de fundamental importância para a educação, fazendo-se necessária uma prática autônoma e democrática que influencie uma boa administração e conseqüentemente a empregabilidade consciente do dinheiro que chega às unidades escolares.

Para uma educação de qualidade que garanta o acesso e permanência dos indivíduos na escola faz-se necessária à gestão consciente e responsável dos recursos financeiros da educação pública.

Ainda não é possível garantir a plena realização dos objetivos que foram expressos no projeto pedagógico com o valor destinado. Os percentuais mínimos destinados às escolas deveriam ser repensados pelas autoridades que o distribuem, fazendo-se necessário um volume maior de dinheiro nos repasses para que as escolas consigam concretizar a melhoria da qualidade de ensino tão desejado no Projeto Político Pedagógico das unidades.

Diante do exposto, é relevante frisar que o papel da escola em relação à gestão financeira necessita de aperfeiçoamento e de melhorias do ambiente escolar na área financeira, administrativa e pedagógica, seja por meio de parcerias público-privadas e/ ou de Recursos Diretamente Arrecadados. Para que ocorra tais melhorias, é preciso que todos os atos sejam amparados pela legislação vigente e que não haja prejuízo das atividades pedagógicas, introduzindo as mesmas no Projeto Político Pedagógico e consolidando o trabalho por meio de momentos lúdicos, engajados com o currículo vigente, de forma democrática e com a participação efetiva da comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

ABICALIL, Carlos e tal. A. O sistema nacional de educação. Brasília, 2014. Falta complementar acesso eletrônico **Revista Brasileira de Política e Administração Da Educação**, Periódico Científico Editado pela Anpae, v.31, n.2, p.451-456, mai./ago. 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/61739/36499>. Acesso em: 29 nov. 2019.

ADRIÃO, Thereza; CAMARGO, Rubens Barbosa de. **A gestão democrática na Constituição Federal de 1988**. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Theresa_Adriao/publication/330258907_A_gestao_democratica_na_Constituicao_Federal_de_1988/links/5c35fd4b458515a4c718d186/A-gestao-democratica-na-Constituicao-Federal-de-1988.pdf. Acesso em: 24 ago. 2019.

BARROSO, João. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída**. In: BARROSO, João(org.). **O Estudo da Escola**. Porto: Porto Ed., 1996. p. 167-189.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 03 jan. 2019.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Plano Nacional de Educação – PNE 2014 - 2024**: Linha de Base. Brasília: INEP, 2015.

_____. **Lei nº 9.394, 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/L9394compilado.htm. Acesso em: 22 jun. 2018.

_____. **Lei nº 9.424, de 24 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, na forma prevista no art. 60, §7º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e dá outras providências. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9424.htm. Acesso em: 03 jan. 2019.

_____. **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. Brasília, 2007. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20072010/2007/Lei/L11494.htm. Acesso em: 03 jan. 2019.

_____. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-norma-pl.html>. Acesso em: 02 jun. 2018.

_____. Ministério da Educação. **A educação só ocorre na escola?** Qual o papel da instituição escolar? A educação, a escola, a cultura na formação de sujeitos sociais. Vol. 5. Brasília, 2004.

_____. Ministério da Educação. **Conselho escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade.** Vol. 1. Brasília, 2004.

_____. Ministério da Educação. **Gestão democrática e a escolha de diretores.** As formas de provimento ao cargo de diretor: limites e possibilidades. Vol. 5. Brasília, 2004.

_____. Ministério da Educação. **O que são Conselhos Escolares?** Função e consolidação dos Conselhos Escolares. Vol. 1. Brasília, 2004.

_____. Ministério da Educação. **Qual a função social da escola pública?** Vol. 1. Brasília, 2004.

_____. Ministério da Educação. **Qual a legislação que sustenta os Conselhos Escolares?** Conselhos Escolares e legislação educacional. Vol. 1. Brasília, 2004.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1995.

CURY, Carlos R. Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/25486>. Acesso em: 21 jun. 2018.

_____. Por um novo plano nacional de educação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 41, n. 144, p. 790-811, dez. 2011.

DUTRA, Silvânia Caldeira Pacheco. **Análise da execução financeira das Caixas Escolares da SER de Nova Era – Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado Profissional) – Faculdade de Educação/CAEd, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

DZIOBA, Dalciana Gessi; BARION, Isabel Francisco de Oliveira. A participação da comunidade na gestão democrática da escola. **Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE**, Governo do Paraná, Curitiba, v. 1, 2016. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_artigo_gestao_uel_dalcianagessidzioba.pdf. Acesso em: 03 jan. 2019.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola; BRITO, Silvia Helena Andrade de; PERONI, Vera Maria Vidal. O Sistema Nacional de Educação e o Plano Nacional de Educação: notas sobre conceituação, relação público-privado e financiamento. **Rev. Bras. Estud. Pedagóg.**, v. 93, n. 235, p. 565-578, 2012.

FERNANDES, M.D.E.; SANTOS, M. F. M. A meta 20 do PNE 2014 - 2024: compromissos e desafios para o contexto do financiamento educacional. **FINEDUCA, Revista de Financiamento da Educação**, Porto Alegre, v. 7, p. 1-11, 2017. Disponível em: seer.ufrgs.br/index.php/fineduca/article/download/68621/41327. Acesso em: 21 jun. 2018.

FONSECA, Marília; OLIVEIRA, João Ferreira de. A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras. **RBP AE**, v. 25, n. 2, p. 233-246, mai./ago. 2009. Disponível em: http://www.educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao_democratica/kit5/a_gestao_escolar_no_contexto_das_recetes_reformas.pdf. Acesso em: 25 set. 2019.

GOLDEMBERG, José. O repensar da Educação no Brasil. **Estud. av.**, São Paulo, v. 7, n. 18, ago. 1993. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141993000200004. Acesso em: 22 jun. 2018.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2001.

GUNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário**. Série Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n. 1. Brasília: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. Disponível em: www.psiambiental.net/pdf/01Questionário.pdf. Acesso em: 18 set. 2019.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

MARTINS, Angela Maria. O contexto escolar e a dinâmica de órgãos colegiados: uma contribuição ao debate sobre gestão de escolas. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v.16, n.59, p.195-206, jun. 2008.

MORAIS, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENEZES, Ebenezer Takunode; SANTOS, Thais Helena dos. Verbetes Caixa Escolar. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira – Educabrazil**. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <https://www.educabrazil.com.br/caixa-escolar/>. Acesso em: 01 ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Constituição de Minas Gerais, de 21 de setembro de 1989**. Belo Horizonte, 1989. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf>. Acesso em 03 jan. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Decreto 45.085, de 08/04/2009**. 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. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=Dec&num=45085&ano=2009>. Acesso em: 03 jan. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Processo de indicação de candidatos ao cargo de diretor e à função de vice-diretor de escola estadual**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/manual-2011.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução SEE-MG nº 2.197, de 2012**. Dispõe sobre organização e funcionamento das escolas estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/2197-12-r.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução SEEMG nº 2.958 de 29 de abril de 2016**. Belo Horizonte, 2016. Disponível em:

<http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/2958-16-r.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução SEE-MG nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017**. Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3670-17-r.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução SEE-MG nº 3.741, de 04 de maio de 2018**. Altera a Resolução SEE nº 3670, de 28 de dezembro de 2017, que regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3741-18-r.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução SEE-MG nº 3.856, de 17 de julho de 2018**. Altera a Resolução SEE nº 3670, de 28 de dezembro de 2017, que regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3856-18-r.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução SEE-MG nº 4.112, de 08 de janeiro de 2019**. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais de Educação Básica da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais a partir de 2019 e dá outras providências. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4112-19-r.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE-MG nº 4.188, de 23 de agosto de 2019**. 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. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4188-19-r%20-%20Public.%2024-08-19.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas**. Disponível em: <http://www.plano.termocompromisso.educacao.mg.gov.br/index.php>. Acesso em: 01 jun. 2019.

MOURA, Suzana. A gestão do desenvolvimento local: Estratégias e possibilidades de financiamento. **O&S**, v. 5, n. 12, p. 37-57, mai./ago. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v5n12/02.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2019.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão Escolar Democrática**: definições, princípios, mecanismos de sua implementação. Os caminhos de participação e a gestão democrática. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf. Acesso em: 22 jun. 2018.

OLIVEIRA, Rita de Cássia. **Programas PDE Escola e Mais Educação**: descentralização e gestão do ensino. 2014. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppge/files/2016/01/Rita-de-Cássia-Oliveira.pdf>. Acesso em 17 abr. 2019.

_____.; TEIXEIRA, Beatriz de Basto. **Ainda como as paralelas**: planos educacionais e o planejamento nas escolas. **Cadernos de Educação**, UFP el, Faculdade de Educação, ed. 56,2017. Acesso em: 22 jun. 2018.

PDDE. **Programa Dinheiro Direto na Escola**. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/programas/pdde/sobre-o-plano-ou-programa/sobre-o-pdde>. Acesso em: 01 jun. 2019.

PETRUS, Leonardo. **Análise dos impactos dos investimentos em infraestrutura escolar no desempenho das unidades estaduais de ensino de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/analise-dos-impactos-dos-investimentos-em-infraestrutura-escolar-no-desempenho-das-unidades-estaduais-de-ensino-de-minas-gerais/>. Acesso em: 05 jan. 2019.

SANTOS, Inalda Maria dos. Política de financiamento da educação e participação da comunidade na gestão da escola. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Periódico científico editado pela Anpae, v. 22, n. 2, 2006. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/18887>. Acesso em: 24 ago. 2019.

SAVIANI, Dermeval. Desafios da construção de um sistema nacional articulado de educação. **Trab. educ. saúde**, v.6, n. 2, p.213-232, jul.2008.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educ. rev.**, v.25, n. 3, p.123-140, 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O COLEGIADO ESCOLAR

Este questionário busca conhecer sua opinião a respeito de questões relevantes sobre sua escola, partindo da premissa de que o gestor escolar realiza um trabalho de cunho estratégico e de grande relevância para a educação.

As informações coletadas através do questionário, serão utilizadas na pesquisa de mestrado, intitulada “**Gestão Financeira Escolar**”, que tem por objetivo levantar as alternativas utilizadas pelos gestores escolares das escolas do campo, pertencentes à SER Nova Era, da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, frente a insuficiência e inconstância do recebimento de recursos financeiros para atender às mais diversas demandas da instituição de ensino. Os resultados desta pesquisa serão utilizados para o embasamento da elaboração do PAE (Plano de Ação Escolar), Capítulo 3 de minha dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Duração: 30 minutos

Desde já, informo que sua identidade será mantida em sigilo e as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa.

Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, concorda em participar voluntariamente?

A () Sim B () Não

1º Bloco: Informações Gerais – Estas questões se referem à sua formação, experiência profissional e características gerais

1. QUAL É O SEU GÊNERO?

- (A) Masculino.
- (B) Feminino.

2. PODERIA DIZER A SUA FAIXA ETÁRIA?

- (A) Até 24 anos.
- (B) De 25 a 29 anos.
- (C) De 30 a 39 anos.
- (D) De 40 a 49 anos.
- (E) De 50 a 54 anos.
- (F) 55 anos ou mais.

3. QUAL É O SEU NÍVEL DE ESCOLARIDADE COMPLETO?

- (A) Ensino Fundamental.
- (B) Ensino Médio – Magistério.
- (C) Ensino Superior – Pedagogia ou Normal Superior.
- (D) Ensino Superior – Licenciatura.
- (E) Ensino Superior – Outros.
- (F) Especialização (mínimo de 360 horas).
- (G) Mestrado.
- (H) Doutorado ou posterior

4. HÁ QUANTO TEMPO É MEMBRO DO COLEGIADO ESCOLAR?

- (A) Há menos de 1 ano.
- (B) Entre 1 e 5 anos.
- (C) Entre 6 e 10 anos.
- (D) Entre 11 e 15 anos.
- (E) Entre 16 e 20 anos.
- (F) Há mais de 21 anos.

5. DE QUAL SEGMENTO DENTRO DO COLEGIADO ESCOLAR É REPRESENTANTE?

- (A) Representante de alunos.
- (B) Representante de pais de alunos.
- (C) Representante de professores.
- (D) Representante de demais servidores da escola.
- (E) Outro segmento.

6. CONHECE AS ATRIBUIÇÕES E SUA REPRESENTATIVIDADE REFERENTE AO SEGMENTO DO COLEGIADO ESCOLAR, NO QUAL ATUA, EM QUAL MEDIDA?

- (A) Insuficiente.
- (B) Quase suficiente.
- (C) Suficiente.
- (D) Mais que o suficiente.

7. EXERCE ALGUMA ATIVIDADE REMUNERADA?

- (A) Sim, sou professor(a) nesta escola.
- (B) Sim, sou professor(a) em outra escola.
- (C) Sim, servidor público da área da educação.
- (D) Sim, uma atividade fora do magistério.
- (E) Não.

8. CONSIDERANDO TODAS AS ATIVIDADES QUE EXERCE QUAL É, APROXIMADAMENTE, A SUA RENDA MENSAL (COM ADICIONAIS, SE HOVER).

- (A) Até R\$788,00.
- (B) De R\$788,01 até R\$1.182,00.
- (C) De R\$1.182,01 até R\$1.576,00.
- (D) De R\$1.576,01 até R\$1.970,00.
- (E) De R\$1.970,01 até R\$2.364,00.
- (F) De R\$2.364,01 até R\$2.758,00.
- (G) De R\$2.758,01 até R\$3.152,00.
- (H) De R\$3.152,01 até R\$3.940,00.
- (I) De R\$3.940,01 até R\$5.516,00.
- (J) De R\$5.516,01 até R\$7.880,00.
- (K) R\$7.880,01 ou mais.

09. QUAL É A SUA SITUAÇÃO FUNCIONAL?

- (A) Efetivo.
- (B) Designado.
- (C) Contratado.
- (D) Em adjunção.
- (E) Estabilizado.
- (F) Ainda não trabalho.

10. QUAL É A SUA CARGA HORÁRIA DE TRABALHO SEMANAL, COMO

SERVIDOR PÚBLICO, NESTA ESCOLA?

- (A) Mais de 40 horas.
- (B) 40 horas.
- (C) De 20 a 39 horas.
- (D) Menos de 20 horas.
- (E) Ainda não exerço nenhuma atividade profissional.

2º Bloco: Gestão financeira e infraestrutura. Estas questões se referem à forma de gestão financeira da instituição na qual participa como membro do Colegiado Escolar

11. COMO CONSIDERA A QUANTIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS DESTINADOS À ESCOLA ESTADUAL FLOR DO IPÊ PARA MANUTENÇÃO E CUSTEIO?

- (A) Ruim.
- (B) Razoável.
- (C) Boa.
- (D) Ótima.
- (E) Excelente.

12. EM RELAÇÃO A QUANTIDADE DE RECURSOS PARA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR EM RELAÇÃO AOS CARDÁPIOS ESTABELECIDOS PELA SEE, CONSIDERA-SE:

- (A) Insuficiente.
- (B) Quase suficiente.
- (C) Suficiente.
- (D) Mais que o suficiente.

13. COMO CONSIDERA OS ESPAÇOS ABAIXO, NA ESCOLA EM QUE ATUA:

- (1) Laboratório de informática.**
- () Ruim.
- () Razoável.
- () Bom.

Ótimo.

Excelente.

Não existe.

(2) Laboratório de ciências.

Ruim.

Razoável.

Bom.

Ótimo.

Excelente.

Não existe.

(3) Sala dos professores.

Ruim.

Razoável.

Bom.

Ótimo.

Excelente.

Não existe.

(4) Sala do Especialista em Educação Básica.

Ruim.

Razoável.

Bom.

Ótimo.

Excelente.

Não existe.

(5) Sala do Diretor

Ruim.

Razoável.

Bom.

Ótimo.

Excelente.

Não existe.

(6) Sala de reuniões

Ruim.

Razoável.

Bom.

Ótimo.

Excelente.

Não existe.

(7) Sala de vídeo

Ruim.

Razoável.

Bom.

Ótimo.

Excelente.

Não existe.

(8) Salas de aula em quantidade suficiente

Ruim.

Razoável.

Bom.

Ótimo.

Excelente.

Não existe.

(9) Banheiros em quantidade suficiente

Ruim.

Razoável.

Bom.

Ótimo.

Excelente.

Não existe.

(10) Cantina adequada

Ruim.

Razoável.

Bom.

Ótimo.

Excelente.

Não existe.

(11) Quadra poliesportiva coberta

- Ruim.
- Razoável.
- Bom.
- Ótimo.
- Excelente.
- Não existe.

(12) Quadra poliesportiva descoberta

- Ruim.
 - Razoável.
 - Bom.
 - Ótimo.
 - Excelente.
 - Não existe.
-

14. EM RELAÇÃO A QUANTIDADE DE RECURSOS DESTINADOS A MOBILIÁRIO E EQUIPAMENTO, CONSIDERA-SE:

- (A) Insuficiente.
 - (B) Quase suficiente.
 - (C) Suficiente.
 - (D) Mais que o suficiente.
-

15. EM RELAÇÃO A QUANTIDADE DE RECURSOS DESTINADOS A INFRAESTRUTURA FÍSICA, CONSIDERA-SE:

- (A) Insuficiente.
 - (B) Quase suficiente.
 - (C) Suficiente.
 - (D) Mais que o suficiente.
-

3º Bloco: Gestão democrática – Alternativas. Estas questões se referem à gestão democrática e as alternativas utilizadas para amenizar os impactos da insuficiência e inconstância dos recursos financeiros recebidos

16. CONSIDERANDO UMA GESTÃO PARTICIPATIVA, COMO É POSSÍVEL AVALIAR A COMUNICAÇÃO ENTRE A ESCOLA NO QUAL ATUA COMO MEMBRO DO COLEGIADO ESCOLAR E A COMUNIDADE ESCOLAR?

- (A) Ruim.
- (B) Razoável.
- (C) Boa.
- (D) Ótima.
- (E) Excelente.

17. COMO É A PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO/COLEGIADO ESCOLAR NA GESTÃO FINANCEIRA DA ESCOLA?

- (A) Ruim.
- (B) Razoável.
- (C) Boa.
- (D) Ótima.
- (E) Excelente.

18. AS PRINCIPAIS FONTES DE RECURSOS FINANCEIROS TRANSFERIDOS/ANGARIADOS PELA ESCOLA VÊM DAS ESFERAS (PODE MARCAR MAIS DE UMA):

- (A) Federal.
- (B) Estadual.
- (C) Municipal.
- (D) Recursos próprios.
- (E) Recursos diretamente arrecadados na escola.

19. OS RECURSOS DIRETAMENTE ARRECADADOS PROVEM DA(S) FONTE(S) ABAIXO (PODE MARCAR MAIS DE UMA):

- (A) Parceria público-privada.
- (B) Festas/eventos realizados na escola.
- (C) Doações de terceiros.
- (D) Financiamento de Projetos pedagógicos.

20.COM QUAL FREQUENCIA A ESCOLA PRECISA RECORRER A BUSCAR RECURSOS DIRETAMENTE ARRECADADOS PARA SUPRIMENTO DE DEMANDAS?

- (A) Sempre.
- (B) Quase sempre.
- (C) Às vezes.
- (D) Raramente.
- (E) Nunca.

21.QUANDO OCORRE O PLANEJAMENTO DE GASTOS, DETERMINANDO O PERCENTUAL DE RECURSOS FINANCEIROS A SER UTILIZADO COM CADA DESPESA?

- (A) Sempre.
- (B) Quase sempre.
- (C) Às vezes.
- (D) Raramente.
- (E) Nunca.

22.DE FORMA GERAL, COMO CONSIDERA A GESTÃO FINANCEIRA DE SUA ESCOLA:

- (A) Ruim.
- (B) Razoável.
- (C) Boa.
- (D) Ótima.
- (E) Excelente.

23.QUANTAS REUNIÕES OCORREM POR BIMESTRE?

- (A) 1
- (B) 2
- (C) 3
- (D) 4

(E) 5 ou mais

24.A PAUTA DA REUNIÃO QUE DEMANDA MAIS TEMPO PARA APROVAÇÃO SE REFERE AO EIXO:

- (A) Pedagógico
 - (B) Financeiro
 - (C) Administrativo
 - (D) Assuntos diversos
 - (E) Mesmo tempo
-

25.QUAIS AS PRINCIPAIS ATIVIDADES EXERCIDAS DURANTE AS REUNIÕES DO COLEGIADO ESCOLAR?

26.NESTE ESPAÇO, DÊ SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A ESCOLA ONDE ATUA COMO MEMBRO DO COLEGIADO ESCOLAR, SOBRE QUAIS AÇÕES PODERÃO SER IMPLEMENTADAS OU MESMO ALTERNATIVAS PARA SUPRIR AS DEMANDAS DE RECURSOS FINANCEIROS NECESSÁRIAS AO BOM DESENVOLVIMENTO DE SUAS ATIVIDADES:

Agradeço a sua participação, com certeza irá contribuir para a melhoria da Gestão Escolar, que, por conseguinte, impacta diretamente na qualidade da educação.