

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

SILVÂNIA CALDEIRA PACHECO DUTRA

**ANÁLISE DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DAS CAIXAS ESCOLARES DA SRE DE  
NOVA ERA - MINAS GERAIS**

JUIZ DE FORA

2015

SILVÂNIA CALDEIRA PACHECO DUTRA

**ANÁLISE DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DAS CAIXAS ESCOLARES DA SRE DE  
NOVA ERA - MINAS GERAIS**

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

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius David.

JUIZ DE FORA

2015

SILVÂNIA CALDEIRA PACHECO DUTRA

**ANÁLISE DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DAS CAIXAS ESCOLARES DA SRE DE  
NOVA ERA - 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 para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 26 de novembro de 2015.

---

Prof. Dr. Marcus Vinícius David (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

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

---

Profº Dr. Gideon Carvalho de Benedito  
Universidade Federal de Lavras (UFLA)

---

Prof(a). Dr(a). Izabel da Silva Azevedo Alvim  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Dedico este trabalho à minha mãe, Dona Chiquita, um grande exemplo, ao meu esposo José Geraldo, aos meus filhos Fernando, Gabriela e Giovana, razões de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a DEUS acima de tudo.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, pela oportunidade.

Ao meu orientador, professor Dr. Marcus David, pela sábia orientação concedida.

Aos assistentes e companheiros Carla Silva Machado, Luciana Verônica, especialmente à Amélia Gabriela e ao Daniel Eveling, pelas valiosas intervenções.

A todos meus familiares, principalmente meus irmãos, pelo apoio e compreensão da minha escassa presença nas reuniões de família nos últimos dois anos.

À Maria Célia, Karine, Jacheline, Maria Rita, Maria Amélia, Sirlene, Inês e Dona Maria por ter suprido minha ausência de mãe e pelo cuidado com os meus filhos Fernando, Gabriela e Giovana.

Ao Eustáquio Lopes pelo apoio incondicional. Suas palavras de incentivo e carinho fizeram toda a diferença. É nossa esta conquista! Amo você!

A todos os amigos da SRE Nova Era que vibraram comigo desde o início do curso.

Aos amigos Marcelo, Vanessa, Débora e Maria de Lourdes sempre torcendo por mim.

Às amigadas conquistadas neste curso que tornaram mais suave esta trajetória, em especial às “The Best Friend”: Jani, Fabiane, Stela, Dulcymar. Ana Paula e Júnia: valeu, meninas!

Às Diretoras das Escolas observadas pela receptividade e exposição de sua gestão escolar. Seus relatos e experiências foram importantes para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

Esta dissertação foi desenvolvida no Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Tal pesquisa teve como objetivo identificar e analisar a partir das dificuldades dos gestores pesquisados - ações que podem ser desenvolvidas para a melhoria da gestão da execução financeira e dos processos de prestação de contas na Divisão das Operações Financeiras (DIVOF) da SRE de Nova Era, setor no qual a pesquisadora é supervisora. A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando entrevista com as gestoras de duas escolas circunscritas à SRE Nova Era, além da técnica da observação participante visando identificar a forma como essas gestoras conduzem a gestão financeira e administrativa das escolas analisadas. Para a abordagem teórica foram utilizadas as pesquisas de Barroso (1996), Carvalho (2013), David, Horta, Ramires e Pontes (2012), Lück (2000 e 2010), Netto (2014), Oliveira (2014), Pollon (2009) Stroppa (2014). Ao término da presente pesquisa foi elaborado um plano de Ação Educacional que visa apresentar alternativas interventivas que buscam aperfeiçoar a forma como os gestores realizam a prestação de contas de suas escolas bem como propiciar uma melhor gestão dos recursos públicos, subsidiando assim, uma educação de qualidade.

**Palavras-chave:** Caixa Escolar; Gestão Escolar; Gestor Recurso Financeiro; Prestação de contas.

## ABSTRACT

This work was developed at the Graduate Program in Professional Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF). Such research aims to identify and to analyze- from the hardships of the surveyed managers - actions that can be developed to improve the management of the financial implementation and processes and accountability in the Division of Financial Operations (DIVOF) of SRE in Nova Era city , a sector in which the researcher's supervisor. The survey was conducted through a qualitative approach, using interviews with the managers of two circumscribed schools SRE Nova Era, as well as participant observation technique to identify how these management lead to financial and administrative management of the analyzed schools. For the theoretical approach we used the Barroso research (1996), Carvalho (2013), David et.al. (2012), Lück (2000 and 2010), Netto (2014), Oliveira (2014), Pollon (2009) Stroppa (2014). At the end of this research was elaborated an Educational Action plan to introduce interventional alternatives that seek to improve the way managers perform the provision of all its schools and provide better management of public resources, thereby subsidizing, quality education .

**Keywords:** School account; School management; Financial Resource Management; Accountability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Homepage SRE Nova Era .....	120
--	-----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Trâmites da execução financeira pelas Caixas Escolares .....	43
Quadro 2- Quadro da Estrutura da Entrevista: objetivos e questões .....	58
Quadro 3 - Quadro de acompanhamento às Caixas Escolares .....	112
Quadro 4 - Distribuição dos Grupos para capacitação .....	116
Quadro 5 - Quadro de Apresentação de Pauta de Capacitação .....	117
Quadro 6 - Quadro de levantamento de gastos com deslocamento e diária..	118

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Composição da SRE do Estado de Minas Gerais .....	20
Tabela 2- Municípios circunscritos na SRE Nova Era .....	22
Tabela 3 - Despesas para realização de visitas às escolas pelos técnicos ...	114

## LISTA DE ABREVIATURAS

ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
COTEP	Cotação Eletrônica de Preços
DAFI	Diretoria Administrativa Financeira
DCTF	Declaração de Crédito Tributário Federal
DIPJ	Declaração de Informações Econômicas de Pessoa jurídica
DIRE	Diretoria Educacional
DIVAE	Divisão de Atendimento Escolar
DIVEP	Divisão Educacional Pedagógica
DIVOF	Divisão das Operações Financeiras
DIVPE	Divisão de Pessoal
EJA	Educação de jovens e Adultos
FNDE	Fundo Nacional Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei De Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério de Educação
MDE	Manutenção e Desenvolvimento do Ensino
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços SA
PAE	Plano de Ação Educacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNLD	Programa Nacional do Livro de Didático
PRODEMGE	Companhia de Processamento de Dados do Estado de Minas Gerais
PEUB	Professor de Uso da Biblioteca
QESE	Quota Estadual de Salário Educação
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SIAFI	Sistema Integrado da Administração Financeira
SIGPC	Sistema Gestão Prestação de Contas
SYSMEAE	Sistema Monitoramento de Alimentação Escolar
SRE	Superintendência Regional de Ensino

SUF	Superintendência de Finanças
TC	Termo de Compromisso
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1 A execução financeira das caixas escolares</b> .....	<b>18</b>
1.1 Estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.....	19
1.2 A Superintendência Regional de Ensino de Nova Era .....	21
1.3 Descrições do financiamento da educação .....	27
1.4 Utilização dos recursos nas escolas estaduais de Minas Gerais .....	29
1.4.1 Breve contexto histórico do repasse de recursos às Caixas Escolares Mineiras.....	30
1.4.2 Procedimentos do repasse de recursos para as Caixas Escolares do Estado Minas Gerais .....	33
1.4.3 O processo de execução dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares	36
1.5 Considerações acerca do caso de gestão.....	46
<b>2 A GESTÃO FINANCEIRA DAS CAIXAS ESCOLARES DA SRE NOVA ERA</b>	<b>48</b>
2.1 Procedimentos para a pesquisa de campo .....	48
2.2 A execução financeira das caixas escolares à luz da bibliografia pertinente .....	52
2.3 Apresentações de dados da entrevista e da observação .....	56
2.3.1 Estrutura da entrevista aplicada às Escolas A e B .....	56
2.3.2 Apresentação das entrevistas aplicadas às Escolas A e B .....	59
2.3.3 Observação da rotina das Gestoras das Escolas A E B.....	78
2.3.3.1 A rotina da Gestora da Escola B .....	78
2.3.3.2 Relatos da Observação na Escola A .....	89
2.4 Pontos que interferem na execução financeira e prestação de contas	98
2.5 As diferenças entre as duas gestões: Escola A e Escola B .....	100
<b>3 ALTERNATIVAS PARA MELHORAR A EXECUÇÃO FINANCEIRA DAS CAIXAS ESCOLARES DA SRE NOVA ERA</b> .....	<b>105</b>
3.1 Primeira alternativa: elaboração de cronograma de visitas técnicas	106
3.2 Reestruturação de capacitação para os gestores .....	115
3.3 Terceira alternativa: utilização da homepage da SRE Nova Era com orientações para as caixas escolares .....	118
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>121</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>123</b>

<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA.....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento .....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE C – Carta de Solicitação .....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE D – RELATÓRIO DE VERIFICAÇÃO “IN LOCO” .....</b>	<b>135</b>

## INTRODUÇÃO

A gestão financeira das escolas é um dos desafios na atuação do gestor escolar. Este deve, em tese, conciliar de maneira equitativa a gestão pedagógica, administrativa e financeira com os desafios e especificidades existentes em cada uma dessas esferas. Na sua atuação deve perceber as áreas pedagógica, administrativa e financeira como interligadas e com um objetivo em comum: proporcionar uma educação de qualidade com o bom funcionamento da escola, conforme preconizado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, no seu artigo 15, regulando os progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira para as unidades escolares.

Há de se considerar que o gestor, muitas vezes, apesar de não optar por dedicar a área pedagógica, administrativa ou financeira, vive circunstâncias que o direcionam nesse sentido. Um exemplo disso são as determinações legais, que acabam por direcionar a atenção do gestor para determinada área devido à grande exigência quanto ao cumprimento das normas legais.

No caso das caixas escolares, dentre as determinações legais para a gestão financeira estão também as penalidades cabíveis em caso de descumprimento, bem como da má aplicação do recurso. Estes fatores podem levar o gestor a atuar mais na área administrativa e financeira da escola. Embora a gestão dos aspectos administrativo e financeiro não seja o objetivo principal da escola, essa tarefa é de sua responsabilidade. Dessa forma, temos que considerar que a parte administrativa e financeira absorve muito tempo e habilidades do gestor. Este fator adicionado às penalidades as quais o gestor é sujeito, faz com que, muitas vezes, ele se dedique muito à área administrativa e financeira deixando as demais esferas pedagógica e administrativa em segundo plano.

Não se trata de julgar qual área deve o gestor atender-se mais, posto que seja o aspecto pedagógico central na função da escola. Contudo, é preciso que o gestor tenha uma concepção de gestão híbrida, na qual nenhuma área se sobrepõe à outra e sim ocupem o seu devido lugar na agenda da gestão.

Para esta agenda se tornar executável faz-se necessário um planejamento das ações, tanto pedagógicas como administrativas e financeiras. As ações pedagógicas devem estar vinculadas ao ensino e à aprendizagem já as ações

administrativas e financeiras são aspectos estruturadores para o êxito da gestão, porém, as três dimensões são indissociáveis.

A gestão financeira da escola, quando executada em conformidade, proporciona um funcionamento satisfatório da instituição, faz jus, ainda, ao investimento recebido, porque, neste caso, há um bom emprego do recurso público, o que pode contribuir com ações que levam a atingir o objetivo fim da escola: uma educação de qualidade com o pleno funcionamento da unidade escolar. Diante disto, o investimento em educação é um assunto sempre discutido como uma política pública vinculada à qualidade do ensino.

Frente a esta realidade apresentada, a questão problema desta pesquisa é a seguinte: Quais são os principais desafios que o Gestor Escolar enfrenta na gestão financeira de duas escolas da SRE de Nova Era?

Diante deste problema, o objetivo geral desta dissertação é identificar e analisar - a partir das dificuldades dos gestores pesquisados - ações que podem ser desenvolvidas para a melhoria da gestão da execução financeira e dos processos de prestação de contas e do trabalho da Divisão das Operações Financeiras (DIVOF<sup>1</sup>) da SRE de Nova Era. Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Descrever o modelo de descentralização de recursos da gestão financeira da SRE Nova Era e as dificuldades na DIVOF no que se refere à gestão das prestações de contas recebidas das escolas da SRE.

- Analisar a forma como as gestoras percebem as dificuldades da gestão financeira de suas escolas por meio do uso da técnica da entrevista;

---

<sup>1</sup> A DIVOF é um setor da SRE Nova Era responsável pela análise das prestações de contas e orientação às Caixas Escolares. Tem enfrentado um sério problema devido ao acúmulo de prestação de contas para analisar, como também os frequentes erros cometidos pelos Gestores na execução dos recursos. A melhoria na gestão dos recursos irá impactar no serviço da DIVOF, possibilitando uma ação preventiva através de acompanhamento às Caixas Escolares. A pesquisadora enquanto supervisora da DIVOF tem um grande interesse no avanço da execução financeira das Caixas Escolares e principalmente na utilização correta dos recursos para subsidiar uma educação de qualidade, daí a vinculação com o tema desta dissertação. A pesquisadora é Analista Educacional na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, lotada na Superintendência Regional de Ensino Nova Era. Exerce atualmente a função de Supervisora de Divisão Orçamentária Tem como função supervisionar os setores de: finanças, compras, almoxarifado, serviços gerais, frota de veículos e protocolo. O setor que mais atua é o de finanças, pois é o que geralmente toma o maior tempo entre todas as outras as atribuições, principalmente as ações referentes à execução financeira das Caixas Escolares.

- Identificar a forma como as gestoras das escolas A e B da SRE Nova Era realizam a gestão financeira de suas respectivas unidades por meio dos dados colhidos em investigação *in loco*, ou seja, por meio da técnica da observação participante;

- Propor um Plano de Ação Educacional para melhorar a Gestão das Caixas escolares da SRE de Nova Era.

Para a consecução dos objetivos propostos, esta dissertação é composta por três capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à apresentação do caso em seu contexto estrutural, organizacional descritivo, funcional e objetivo. O contexto estrutural e organizacional compreende a apresentação da rede, começando pela Secretaria de Educação, passando pela SRE Nova Era e em seguida para a apresentação das escolas.

No contexto descritivo e funcional apresenta-se a descrição da execução financeira das Caixas Escolares, demonstrando a forma como deve acontecer todo o fluxo financeiro na Escola, conforme os ditames legais. Assim, descreve-se como a escola deve, conforme determinação legal, proceder nas suas aquisições e nas contratações, e, por fim relata-se a maneira como as escolas devem prestar contas do recurso gasto.

No segundo capítulo são apresentados: os procedimentos para a pesquisa, a análise dos dados coletados à luz da bibliografia pertinente. São apresentadas, ainda, as entrevistas aplicadas às Gestoras e uma síntese das informações coletadas a partir da observação da rotina desses atores no cotidiano das escolas analisadas. Assim, para a coleta de dados foram levadas em consideração as práticas dessas gestoras que interferem na execução financeira e na Prestação de contas.

No terceiro capítulo apresenta-se o Plano de Ação Educacional, uma proposta de intervenção a um assunto que inquieta muito os gestores que é a execução financeira das Caixas Escolares.

A proposta inicial da implantação do plano de ação é a criação de um instrumento de orientação de execução administrativa e financeira e de prestação de contas que visa tornar menos atribulada a gestão das escolas estaduais, na área administrativa financeira. São apresentadas três formas de intervenção, sendo: acompanhamento por meio de visitas feitas pelos técnicos de prestação de contas, Intensificação de capacitação para os gestores e utilização do espaço da *Home*

*page* da SRE Nova Era, criando um canal de comunicação e instrução para as escolas.

Pretende-se, com este instrumento, contribuir para que o trabalho dos presidentes das caixas escolares aconteça de forma mais orientada, propiciando um melhor planejamento da gestão escolar, restando mais tempo para dedicação à gestão pedagógica, que é o objetivo de ser da escola. Esta ação ajudará nos processos realizados pela DIVOF, pois uma execução financeira feita de forma correta propicia uma prestação de contas que atenda aos padrões adotados pela SRE, fácil de ser analisada e submetida à baixa, tornando assim as atividades do setor menos cumulativa, propiciando mais acompanhamento e orientação para orientar às Caixas Escolares.

## **1 A EXECUÇÃO FINANCEIRA DAS CAIXAS ESCOLARES**

Os recursos financeiros transferidos às Caixas Escolares das Escolas Estaduais do Estado de Minas Gerais têm aporte no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, cujas receitas que constituem têm origem no recolhimento do Salário Educação. Além desses recursos, há também o aporte financeiro do Tesouro Estadual.

As Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais, conforme o Estatuto das Caixas Escolares, anexo I da Resolução 2.245 de 2012, são definidas como a associação civil com personalidade jurídica própria, para fins não econômicos, constituídas por tempo indeterminado. Elas têm como objetivo, gerenciar os recursos financeiros necessários ao processo educativo da escola (MINAS GERAIS, 2012).

O Estado de Minas Gerais repassa às Caixas Escolares, conforme Artigo 8º da Resolução 2.245 de 28 de dezembro de 2012, os recursos Financeiros destinados: à manutenção da unidade de ensino: contratação de pessoas físicas e/ou jurídicas para execução de serviços, realização de despesas de custeio em geral e aquisição de material de consumo para garantir o adequado funcionamento da unidade de ensino.

As prestações de contas das escolas, vinculadas à Caixa Escolar, sob a responsabilidade da SRE Nova Era são um grande gargalo para o seu setor de Finanças. Esta situação se deve ao indício da dificuldade que os gestores encontram para gerir os recursos recebidos. Esta dificuldade ocasiona o não alcance dos objetivos propostos e, conseqüentemente, uma prestação de contas irregular. Por outro lado, tem-se também a realidade da SRE que conta com poucos servidores e acúmulo de trabalho, e, em consequência, não orienta e acompanha de forma devida as escolas. Este fato muito influencia na execução financeira das Caixas Escolares.

Para contextualizar a problemática da prestação de contas na SRE Nova Era, neste capítulo será descrita a forma como ocorre a execução financeira da Caixa Escolar. O capítulo está subdividido em cinco seções. A primeira seção apresenta a Rede de Ensino de Minas Gerais, começando pela estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Na segunda seção, apresenta-se a Superintendência Regional de Ensino de Nova Era, que engloba a apresentação dos quinze municípios que fazem parte da jurisdição e as escolas estaduais que estão inseridas em todos os municípios. Na terceira seção, será descrita a estrutura da SRE e serão apresentadas as diretorias e os respectivos setores, além da missão da SRE.

Na quarta seção, será descrita como ocorre o financiamento da educação e a disponibilização dos recursos no Estado de Minas Gerais, abrangendo os trâmites que vão desde a emissão do termo de compromisso até a prestação de contas. Este período entre a emissão do TC (Termo de compromisso) e a Prestação de contas dura em torno de um ano.

Na quinta seção, haverá considerações sobre o caso e a apresentação do objetivo geral e específico da pesquisa.

A seguir passa-se para descrição da SEE/MG, a fim de entender a estrutura do sistema de ensino do Estado de Minas Gerais.

### **1.1 Estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**

A SEE/MG é subordinada ao Governo de Estado de Minas Gerais. Foi criada pela Lei 1.147, de 06 de novembro de 1930 (MINAS GERAIS, 1930). Sua missão e áreas de competência são especificadas em lei. A estrutura organizacional da SEE/MG é formalizada conforme Lei Delegada nº180, de 20 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a estrutura orgânica da administração pública do poder executivo do Estado de Minas Gerais e pelo Decreto 45.849, de 27 de dezembro de 2011 (MINAS GERAIS, 2011b), que dispõe sobre sua organização.

A SEE/MG estruturalmente se subdivide em três subsecretarias: Subsecretaria de Administração, Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica e Subsecretaria de Recursos Humanos. O setor de finanças da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais faz parte da Subsecretaria da Administração, representado pela Superintendência de Finanças que se compõe das seguintes diretorias: Diretoria de Contabilidade, Diretoria de Finanças, Diretoria de Planejamento e Orçamento e Diretoria de Prestação de Contas. De forma extensiva à estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, estão sob sua subordinação as 47 Superintendências Regionais de Ensino, que têm como denominação o nome da cidade em que estão inseridas. Cada Superintendência

tem sob sua circunscrição várias cidades, conforme tabela 1, a qual constam as SREs do Estado de Minas Gerais, o números de escolas, a identificação da Regional e o número e nomes dos municípios de atuação.

**Tabela 1- Composição da SRE do Estado de Minas Gerais**

(continua)

<b>Nº de Escolas</b>	<b>Superintendência Regional</b>	<b>Nº de Municípios</b>
75	Almenara	21
103	Araçuaí	21
57	Barbacena	24
152	Belo Horizonte - Metropolitana A	18
215	Belo Horizonte - Metropolitana B	11
167	Belo Horizonte - Metropolitana C	12
36	Campo Belo	12
35	Carangola	11
98	Caratinga	24
45	Caxambu	23
63	Conselheiro Lafaiete	18
76	Coronel Fabriciano	11
43	Curvelo	12
138	Diamantina	25
134	Divinópolis	30
133	Governador Valadares	40
74	Guanhães	22
45	Itajubá	21
30	Ituitaba	08
94	Janaúba	19
154	Januária	19
99	Juiz de Fora	30
34	Leopoldina	10
77	Manhuaçu	18
30	Monte Carmelo	08
169	Montes Claros	30
41	Muriaé	14
65	<b>Nova Era</b>	<b>15</b>
29	Ouro Preto	05
65	Pará de Minas	20
36	Paracatu	06
52	Passos	16
68	Patos de Minas	14
33	Patrocínio	07
39	Pirapora	09

(continuação)

<b>Nº de Escolas</b>	<b>Superintendência Regional</b>	<b>Nº de Municípios</b>
50	Poços de Caldas	17
79	Ponte Nova	29
74	Pouso Alegre	30
42	São João Del Rey	19
45	São Sebastião do Paraíso	16
73	Sete Lagoas	18
161	Teófilo Otoni	31
73	Ubá	22
99	Uberaba	25
108	Uberlândia	09
36	Unai	09
124	Varginha	08
3765	TOTAL	855

Fonte: Minas Gerais, 2014.

Destaca-se, na Tabela1, o município de Nova Era, onde é situada a SRE Nova Era, cenário desta pesquisa. A SRE Nova Era, conforme disposto na Tabela 1, dispõe de 15 municípios e sessenta e cinco escolas.

As superintendências Regionais de Ensino são compostas em sua estrutura organizacional pelas Diretorias Administrativa Financeira, de Pessoal e Educacional. Apresenta-se a seguir a SRE Nova Era num contexto histórico e organizacional.

## **1.2 A Superintendência Regional de Ensino de Nova Era**

Em 1964, foram criados pelo do Governo de Estado de Minas Gerais, a partir do Decreto 7.360 de 02 de janeiro de 1964 (MINAS GERAIS, 1964), as Delegacias Regionais de Ensino, visando à descentralização administrativa do Ensino. A Superintendência Regional de Ensino de Nova Era foi criada em 1970, pelo Decreto-Lei 12480, de 03/03/1970 (MINAS GERAIS, 1970), que dispunha sobre a composição da 13ª Delegacia Regional de Ensino de Nova Era.

Os vinte e dois municípios que compuseram, inicialmente, a jurisdição da 13ª Delegacia de Ensino foram: Antônio Dias, Bela Vista de Minas, Belo Oriente, Coronel Fabriciano, Dionísio, Ferros, Ipatinga, Itabira, Itambé do Mato Dentro, Jaguarauçu, João Monlevade, Joanésia, Mesquita, Marliéria, Nova Era, Passabém, Rio Piracicaba, Santa Maria de Itabira, São Sebastião do Rio Preto, São José do Goiabal, São Domingos da Prata e Timóteo.

Em 1975, a Delegacia Regional de Ensino teve uma alteração em sua nomeação e passou a ser a 14ª Delegacia Regional de Ensino, tendo sido acrescentados, à sua área de abrangência, os municípios: Bom Jesus do Amparo, Santo Antônio do Rio Abaixo e São Gonçalo do Rio Abaixo.

Em 1994, foi alterado o nome de Delegacia Regional de Ensino para Superintendência Regional de Ensino Nova Era. Atualmente é identificada como 24ª Superintendência Regional de Ensino Nova Era e possui em seu quadro de pessoal 76 servidores ativos.

A Superintendência Regional de Ensino Nova Era, conforme Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro 2011(MINAS GERAIS, 2011a), e Decreto 45.849/2011(MINAS GERAIS, 2011b) é subordinada à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Situada no município de Nova Era, no Médio Piracicaba, tem sob sua jurisdição 15 municípios e 65 escolas. Percebe-se que houve uma diminuição do número de municípios, devido à criação de mais uma SRE: a SRE de Coronel Fabriciano. Algumas cidades que pertenciam à jurisdição da SRE de Nova Era foram vinculadas a esta nova SRE.

Na Tabela 2, apresentam-se os municípios com os respectivos números de escolas que compõe a SRE Nova Era, atualmente:

**Tabela 2- Municípios circunscritos na SRE Nova Era**

<b>MUNICÍPIO</b>	<b>NÚMERO DE ESCOLAS ESTADUAIS</b>
Bela Vista de Minas	03
Dionísio	04
Ferros	05
Itabira	16
Itambé do Mato Dentro	01
João Monlevade	14
Nova Era	04
Passabém	01
Rio Piracicaba	06
Santa Maria de Itabira	02
Santo Antônio Rio Abaixo	01
São Domingos do Prata	06
São Gonçalo do Rio Abaixo	01
São José do Goiabal	02
São Sebastião do Rio Preto	01
Total	65

Fonte: Elaborado pela autora com base em consulta ao *site* da SRE Nova Era.

Conforme o Artigo 70, do Decreto 45.849/2011, as Superintendências Regionais de Ensino: têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e Município em consonância com as diretrizes e normas legais inerentes à Educação (MINAS GERAIS, 2011).

A Superintendência Regional de Ensino de Nova Era é organizada com a seguinte estrutura: Diretoria Administrativa Financeira (DAFI), Diretoria Educacional (DIRE) e Diretoria de Pessoal (DIVEP).

A DIRE é formada pelas divisões: Divisão de Atendimento Escolar, Divisão de Equipe Pedagógica e Divisão de Capacitação e Recursos Humanos e tem como função coordenar as ações pedagógicas e atendimento escolar às escolas jurisdicionadas à SRE de Nova Era. A DIVEP tem como atribuição coordenar as ações inerentes à vida funcional dos servidores e é subdividida em Divisão de Vantagens, Divisão de Pagamento e Divisão de Gestão de Pessoal. A DAFI é constituída da Divisão Operacional Financeira (DIVOF) e da Divisão de Infraestrutura.

A Divisão de Infraestrutura é o setor responsável pela estrutura física das escolas e da superintendência, o que abrange: patrimônios móveis e imóveis. A DIVOF tem como atribuição programar, orientar, coordenar, acompanhar e avaliar as ações orçamentárias financeiras e administrativas da Superintendência Regional de Ensino de Nova Era. A DIVOF abrange os setores de Protocolo, Limpeza, Frota de Veículos, Compras, Almoxarifado e Finanças.

O Setor de Finanças atua na execução orçamentária e financeira da Superintendência e das Escolas Estaduais, responsável por todo fluxo financeiro, a atuação do setor de finanças em relação às Escolas se dá por meio do acompanhamento, orientação e análise das prestações de Contas das Caixas Escolares, que são unidades executoras das Escolas Estaduais.

No setor de finanças ocorrem as fases da despesa: o empenho, a liquidação e o pagamento de Termos de Compromissos disponibilizados para as escolas, das obrigações com terceiros, que são fornecedores e prestadores de serviços para a manutenção da SRE Nova Era e pagamentos de diárias e adiantamentos para os servidores que realizam viagens a serviço.

Atualmente, o setor de finanças é composto pelos seguintes servidores: um supervisor e cinco técnicos, sendo três técnicos responsáveis pela análise de

prestação de contas das Caixas Escolares, que além de analisarem as prestações de contas, devido à falta de pessoal, fazem pagamentos dos Termos de Compromissos para as Caixas Escolares; diária aos servidores e fornecedores de produtos e serviços para a SRE Nova Era. Outros dois técnicos são responsáveis pelo empenho, análise e baixa das prestações de contas de diária.

Há um número muito pequeno de servidores, principalmente no que tange à prestação de contas de Caixa Escolar, são três técnicos, sendo que um destes exerce, simultaneamente, o cargo de coordenador de prestação de contas. Ou seja, apenas três servidores para atender às 65 escolas. O tempo e o acúmulo de trabalho impedem que se faça uma devida orientação e acompanhamento das escolas. Esse desafio também influencia a dificuldade da formação continuada dos profissionais da educação das escolas, particularmente ligados à execução financeira e, principalmente, do gestor escolar.

Para exemplificar a complexa constituição da gestão financeira das escolas circunscritas à SRE Nova Era, citam-se, a seguir, volume financeiro da atual situação de Termos de Compromissos (TC)<sup>2</sup> referentes aos recursos que foram disponibilizados para as Caixas Escolares, do ano de 2008, ano que foi criado o Sistema de Transferências de Recursos Financeiros para as Caixas Escolares<sup>3</sup>, até outubro de 2015.

Conforme Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Caixas Escolares, em outubro de 2015, de um total de R\$ 61.955.796,75 em TC foram firmados entre 2008 e 2015. Desse total, um volume de R\$ 37.387.904,76 estão aguardando análise, R\$ 978.91,92 estão em diligência, R\$ 505.905,23 estão inadimplente, R\$ 23.083.873,74 estão vigente e apenas R\$ 20.775.490,92 foram baixados.<sup>4</sup> Do valor disponibilizado, no que se refere às Prestações de Contas que

---

<sup>2</sup> Termo de Compromisso: instrumento jurídico pactuado entre a SEE e a caixa escolar, após aprovação do respectivo Plano de Trabalho, com o objetivo de viabilizar a transferência de recursos financeiros para o desenvolvimento de ações ou projetos da unidade de ensino.

<sup>3</sup> O Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as escolas foi desenvolvido pelo PRODEMGE (Companhia de Processamento de dados do Estado de Minas Gerais) trata-se de um sistema de acesso restrito, onde são disponibilizados os termos de compromisso para as Caixas escolares.

<sup>4</sup> Diligência são solicitações feitas ao presidente da Caixa Escolar, pelo analista de prestação de contas ao deparar com irregularidades e falhas no processo visando regularizar a prestação de contas. Baixados referem-se às prestações de contas que já foram analisadas, aprovadas e foram finalizadas no sistema. Análise são as prestações que estão armazenadas em Caixa aguardando a verificação da utilização do recurso. Inadimplente são prestações de contas que tiveram o prazo de

foram baixadas, é um número pequeno, considerando a distribuição do restante do valor em TC que se encontra em diligência, inadimplente e em análise. Trata-se de recursos destinados a financiar ações para a educação, porém, ainda não foi verificada a aplicação destes recursos.

Destaca-se que há um grande volume de Termo de compromisso a ser analisado, um percentual de aproximadamente 60% estão em análise. Este acúmulo de Prestação de Contas em análise é um grande transtorno, pois, referem-se a recursos que foram utilizados, porém, ainda não foram feitas as análises e a verificação da utilização correta ou não do recurso.

Os dados apresentados são atualizados diariamente pelos técnicos da SRE no Sistema de Termo de Transferência dos Recursos, de acordo com a situação do Termo.

Visando auxiliar a Superintendência Regional de Ensino na análise, nas baixas prestações e no alcance da meta pactuada, a SEE/MG estabeleceu contrato com a empresa Minas Gerais Administração e Serviços (MGS) para contratação de profissional para esta atribuição. Apesar desta iniciativa da SEE, a SRE de Nova Era não foi contemplada com tal profissional, tendo que contar apenas com seus próprios técnicos. Ressalta-se que os técnicos, além de analisarem prestações de contas, orientam as escolas por meio de e-mail e telefone e, ainda, fazem os pagamentos.

Outra situação apresentada refere-se às diligências, pois a análise de uma prestação sempre gera diligência, isso ocorre, na maior parte das prestações de contas, situação em que o analista de prestação de contas se depara com alguma irregularidade na prestação e solicita ao gestor algum esclarecimento.

A questão da diligência é um sinal de alerta, pois é um indicador de que a execução não ocorreu da forma determinada, que houve falha no processo. As falhas, às vezes, são formais, passíveis de justificativa, em outros casos são situações que são irreversíveis, não tendo alternativa senão a devolução do recurso pelo gestor.

Este procedimento de diligência demanda tempo, pois, às vezes, a prestação de contas com problemas na apresentação dos dados refere-se à outra gestão. O

---

vigência expirado e ainda não apresentada a prestação de contas. Vigente refere-se ao TC que está sendo executado.

gestor da época, responsável pela execução, deverá responder pelas irregularidades, algumas vezes, este gestor já se encontra desvinculado do Estado, seja por aposentadoria ou por outro motivo. Cabe esclarecer que quando o Gestor protocola a prestação de contas na SRE, fica uma cópia arquivada na escola. Caso haja necessidade, o técnico de prestação de contas pode solicitar uma diligência em que é preciso consultar o processo da escola para fins de resposta à solicitação, pois mesmo sendo uma cópia, há casos em que ocorrem divergências nos documentos. Por se tratar, em alguns casos, de processos mais antigos, a localização da prestação de contas na escola é um complicador, o que pode gerar implicações de comprometimento nas averiguações financeiras.

Geralmente, é dado um prazo de, no máximo de trinta dias, para atender à diligência. Reside neste ponto mais um problema, o acompanhamento da diligência, não era feito, a escola não atendia, ou às vezes atendia e a documentação solicitada não era anexada ao processo, ou seja, não se retomava a análise do processo. Atualmente, este acompanhamento tem sido feito e, quando uma diligência não é atendida dentro do prazo, a Caixa Escolar é bloqueada no sistema, ficando impedida de receber recursos até que regularize a situação.

Este bloqueio, embora previsto em lei, compromete o funcionamento eficaz da escola, uma vez impedida de receber recurso, a escola deixa de ter os insumos necessários para que se desenvolvam suas ações administrativas e pedagógicas. Quando ocorre o bloqueio, compete à SRE, por meio do setor de compras, realizar a compra da alimentação escolar para que os alunos não fiquem prejudicados.

As compras da SRE são feitas baseadas nas determinações da Lei 8.666 de 13 de junho de 1993 (BRASIL, 1993), regulamentada no art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. As aquisições ocorrem eletronicamente via portal de compras. Pode ser utilizada a modalidade pregão para as aquisições acima de R\$8.000,00 e Cotação Eletrônica de Preços (COTEP), para as aquisições de valor inferior a R\$ 8.000,00, há ainda, a aquisição por meio de Registro de preço no qual geralmente as compras acontecem na Secretaria.

A sintética exposição do funcionamento do sistema de compras da SRE é para compreender a aquisição da SRE para as Escolas. A alimentação escolar adquirida pela SRE para suprir escolas bloqueadas é via Registro de Preços. O processo é moroso e limitam-se à aquisição de apenas gêneros alimentícios não

perecíveis, ficando os produtos perecíveis a cargo da SRE. Em experiência já vivenciada em que duas escolas que ficaram bloqueadas, foi constatado que as entregas demoraram e as escolas tiveram que recorrer ao empréstimo em outras escolas, o que é uma situação bastante complexa.

Tudo isto contribui com a má execução de recursos das Caixas Escolares, a dimensão que a situação toma, reflete diretamente no funcionamento da escola. Há de se considerar que a execução financeira não conta apenas com ações exclusivas do gestor, apesar de ser o ator principal, vários outros atores estão envolvidos nesta ação. Para melhor entender a execução financeira da Caixa Escolar, veremos a seguir a Descrição do financiamento da educação.

### **1.3 Descrições do financiamento da educação**

O financiamento da educação no Brasil foi estatuído sob a forma de vinculações de receitas próprias e das transferidas dos e para os entes federativos subnacionais ao setor educacional desde a Constituição Federal (BRASIL, 1988), artigo 212, no qual há também o estabelecimento do percentual mínimo a ser aplicado. A forma de distribuição desses recursos e de realização de despesas foi regulamentada, posteriormente, na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996).

O art. 68 da LDB regulamenta as bases do financiamento público da educação, definidos como fontes de receita os impostos próprios das três esferas federativas, as transferências constitucionais e as outras transferências entre esferas de governo, as chamadas transferências voluntárias. Na Constituição Estadual de Minas Gerais o financiamento da Educação está previsto nos artigos 201 e 203 que estabelecem os percentuais mínimos de aplicação e a forma de aplicação dos recursos (MINAS GERAIS, 1989).

O repasse dos recursos públicos para as Escolas está previsto no Plano Orçamentário do Estado, no Plano Plurianual e no Plano de Desenvolvimento da Educação. Os aportes financeiros às Caixas Escolares tenham origem no FNDE e no Tesouro Estadual. Constituem os recursos da Caixa Escolar: as subvenções, auxílios e apoio financeiros repassados pela União, Estado, Município, bem como os Recursos Diretamente Arrecadados que compreendem recursos doados por particulares e entidades públicas ou privadas, associações de classe e outras;

receita oriunda de eventos e promoções legalmente permitidas; contribuições voluntárias dos alunos, pais ou responsáveis ou da comunidade.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) estabelece os percentuais mínimos de aplicação em Educação, determina que a receita de impostos destinados à Manutenção e Desenvolvimento do ensino (MDE) seja no mínimo de 18% para a união e 25 % para estados e municípios. Conforme David, et. al (2012):

Os recursos destinados à MDE objetiva a remuneração e o aperfeiçoamento do magistério, a aquisição, manutenção construção de instalações e equipamentos; o uso e manutenção de bens e serviços, estudos e pesquisas para expandir/melhor o ensino a realização de atividade-meio para funcionamento do processo de aprendizagem, a concessão de bolsa de estudo a alunos de escolas públicas e privadas e a quitação de empréstimos destinados à manutenção de ensino (DAVID et. al, 2012, p. 27).

Dos limites estabelecidos pela Constituição Federal 1988 (BRASIL, 1988) para os estados e os municípios estão inclusos o repasse para o FUNDEB. A emenda Constitucional 53/2006 (BRASIL, 2006) criou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização do Magistério (FUNDEB), tendo sido regulamentada pelo Decreto 6.253/2007 (BRASIL, 2007). A criação do FUNDEB foi feita em substituição ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e valorização do Magistério (FUNDEF).

O FUNDEB passou a vigorar em 2007, tendo a vigência prevista até 2020. É um fundo redistributivo de financiamento da educação pelo Estado, de natureza contábil, constituído por parcela financeira de recursos federais e por recursos dos impostos e transferências dos estados, Distrito Federal e municípios. Essa parcela é subvinculados à educação, conforme determina a lei da FUNDEB. Os conselhos das esferas federal, estadual e municipal acompanham e controlam a distribuição, transferência e aplicação dos recursos do FUNDEB.

Na distribuição dos recursos do FUNDEB, 60% devem ser destinados a remuneração magistério e 40% são destinados às despesas de manutenção e desenvolvimento de educação. A base de cálculo para redistribuição desses recursos é de acordo com o número de alunos da educação básica, tendo como referência o censo escolar do ano anterior. É observada, na distribuição, a área de competência de cada esfera, sendo Educação Infantil e Ensino Fundamental pela prefeitura e Ensino Fundamental e Médio pelo estado. Assim a redistribuição dos

recursos considera o número de alunos matriculados e uma ponderação realizada por coeficiente para cada etapa e modalidade da educação básica.

A quota salário-educação está prevista no artigo 212 § 5º da Constituição Federal (BRASIL, 1988). O salário educação é receita por meio do qual o FNDE financia políticas. A alíquota do salário-educação corresponde a 2,5% do valor total das remunerações pagas pelas empresas. A Secretaria da Receita Federal do Brasil é que arrecada, fiscaliza e cobra esta contribuição.

As prestações de contas dos recursos recebidos por meio dos programas oriundos da esfera federal pelas Caixas Escolares Estaduais são analisadas pelo Estado.

Estas prestações de contas, cujos recursos são recebidos diretamente do governo federal são realizadas no Sistema de Gestão de Prestação de contas (SIGPC). As escolas lançam na prestação de contas do Programa Nacional de Alimentação Estudantil (PNAE), registram todas as notas fiscais e os respectivos processos, a SRE lança as descentralizações, que são os recursos recebidos da União. os lançamentos das receitas, que são os dados referentes ao pagamento de cada parcela paga, no caso de alimentação escolar.

#### **1.4 Utilização dos recursos nas escolas estaduais de Minas Gerais**

O cotidiano escolar é repleto de necessidades tanto pedagógicas quanto administrativas, assim como de situações inesperadas, que, às vezes, leva o diretor a agir de forma improvisada. O improviso, no que toca à aquisição e ou contratação de materiais e ou serviços, pode comprometer seriamente o gestor. Muitas vezes, para resolver um problema, o gestor compra ou faz contratações sem o devido procedimento legal, resolve o problema surgido, porém, terá que prestar contas da má utilização do recurso na ótica legal.

O Decreto 45085/2009 (MINAS GERAIS, 2009) determina em seu artigo 23 que compete à SEE/MG editar normas e orientações complementares necessárias para que se cumpra o decreto, especificamente nos modelos de estatuto e regulamento próprio de licitação das Caixas Escolares, o processo de utilização dos recursos e a elaboração da prestação de contas, com os anexos necessários.

Diante desta determinação, foi publicada Resolução 1.346/09, (MINAS GERAIS, 2009) que foi revogada pela Resolução 2245/2012 (MINAS GERAIS,

2012), que por sua vez, regulamenta o Decreto 45.085/2009 (MINAS GERAIS, 2009). A Resolução 2245/2012 (MINAS GERAIS, 2012) dispõe sobre as transferências de recursos pela SEE/MG e estabelece os critérios e procedimentos para estas transferências. Define os termos necessários para que se entenda a execução financeira das Caixas Escolares, determina as regras para a liberação e utilização dos recursos, para que finalidade se destina e como devem ser utilizados. Determina os critérios para a elaboração de prestação de contas e apresenta as vedações às Caixas Escolares. Como anexo, apresenta modelo de Estatuto e Regulamento próprio de licitação, Editais, contratos e demais modelos que compõem a Prestação de Contas.

O Estatuto define a Caixa Escolar, a sede, a duração, os objetivos, o corpo social, a Diretoria, o Conselho Fiscal, a constituição dos recursos financeiros e os critérios para a dissolução da Caixa Escolar. O Estatuto deve ser aprovado por assembleia geral e deve ser registrado em cartório.

O Regulamento Próprio de Licitação tem por objetivo definir a forma, os critérios e as condições a serem observadas para a contratação de bens e serviços, inclusive de obras de engenharia, destinada ao regular atendimento das necessidades estatutárias e operacionais da Caixa Escolar. O regulamento, por determinar as regras para os procedimentos na execução financeira da Caixa Escolar, limita, de certa forma, a autonomia da escola. O regulamento traz como anexos editais, contratos e modelos de demais documentos que devem compor o processo de aquisição e contratação. Este documento também deve ser aprovado e registrado em cartório.

#### 1.4.1 Breve contexto histórico do repasse de recursos às Caixas Escolares Mineiras

Nas décadas de 1970 e 1980 a Secretaria de Estado de Educação comprava os produtos alimentícios, de forma centralizada e repassava às escolas do Estado de Minas Gerais. Este processo tinha a desvantagem de ser moroso quanto à entrega, além disso, os produtos adquiridos, muitas vezes, não estavam condizentes com os hábitos e costumes alimentares das várias regiões que compõem o Estado de Minas Gerais.

As Caixas Escolares não realizavam processo de licitação para as aquisições/contratações e essa prática é ilegal, o que era sempre cobrado pelo

Ministério Público. A cobrança do Ministério Público se fundamentava no fato de se tratar de gestão de recursos público. Os recursos que mantêm as escolas são oriundos dos cofres públicos. A execução destes recursos deve ser submetida à prestação de conta, pois, conforme determina a LDB de 1996 em seu artigo 70 parágrafo único que: prestará contas toda pessoa jurídica quando se tratar de gerência, ou administração de recursos públicos (BRASIL, 1996).

Em 1995, foi criado o PDDE com a finalidade de prestar assistência financeira, de forma suplementar às escolas públicas da educação básicas das redes estaduais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos, com registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). Sobre a criação do PDDE Oliveira (2014) comenta:

Com a criação do PDDE em 1995, a União passou a destinar recursos financeiros para as escolas públicas das redes de ensino dos entes federativos subnacionais, através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Como essas instituições não dispunham desses recursos financeiros anteriormente, esse apoio foi considerado positivo. Contudo, mediante a forma como o PDDE foi instituído, passou a influenciar, entre outros aspectos, o cumprimento do princípio constitucional da gestão democrática (OLIVEIRA, 2014, p.17).

Em 1995, os recursos passaram a ser transferidos diretamente às Caixas Escolares por meio da Superintendência Regional de Ensino. As Superintendências Regionais de Ensino recebiam os recursos orçamentários, faziam o empenho, a liquidação e o pagamento às Caixas Escolares. Havia o documento intitulado Termo de Compromisso, que formalizava a transferência, este termo tinha as informações básicas como valor e um breve histórico sobre a destinação dos recursos.

Somente em 2009, foi publicado o Decreto 45.085 de 08 de abril, 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. Este decreto estabelece as normas sobre a transferência de recursos às Caixas Escolares pela Secretaria de Estado de Educação, bem como as regras para o uso destes recursos e a prestação de contas (MINAS GERAIS, 2009).

O Decreto regulamenta sobre os requisitos para celebração dos termos de compromisso para receber os recursos e a forma como deverá ocorrer transferência dos recursos. Prevê a formalização que define as vedações quanto à inclusão de cláusulas no Termo de Compromisso, como também determina o uso fidedigno do

Termo de Compromisso. Define a utilização dos recursos que devem ser usados, de acordo com o plano de trabalho. Determina os procedimentos para prestação de contas e previsão de tomada de conta especial, quando necessário.

Nas disposições finais deste Decreto, é estabelecido que a SEE/MG deve editar normas e orientações complementares quanto ao modelo de estatuto e regulamento próprio de licitação, ao processo de utilização dos recursos e a forma de prestação de contas com os respectivos anexos. O referido decreto tem como anexo o modelo de Termo de Compromisso e o Plano de Trabalho. Este decreto foi regulamentado pela Resolução SEE nº 1.346, de 8 de junho de 2009 (MINAS GERAIS, 2009), que por sua vez, foi revogado pela Resolução SEE Nº 2.245, de 28 de dezembro de 2012), que se encontra vigente até então (MINAS GERAIS, 2012).

Foi a partir dessas resoluções que a Caixa Escolar passou a ter como uma de suas funções, fazer suas aquisições de materiais, produtos e contratação de serviços, e ter a obrigação de licitar por meios formalizados. Os critérios para as aquisições estão no Regulamento Próprio de Licitação, Anexo da Resolução 2245/2012 (MINAS GERAIS, 2012), documento aprovado em Assembleia Geral e Registrado em Cartório. O referido regulamento norteia as aquisições e contratações da Caixa Escolar.

Tendo em vista essas mudanças a proposição de um instrumento institucional para os gestores escolares pode ser de grande valia no sentido de melhorar a gestão financeira e, em consequência, a administrativa e pedagógica, pois é possível que esse instrumento contribua para reduzir o tempo gasto com execução das tarefas de gestão financeira, além de melhorar a qualidade dela..

As Escolas Estaduais não podem receber nem gerir recursos, devido a sua constituição e sua natureza jurídica, uma vez que, não possuem o Cadastro Nacional de Pessoal Jurídica. Para administrar os recursos as Escolas possuem as Caixas Escolares, conforme já mencionado.

As Caixas Escolares são definidas, conforme Decreto 45085/2009, (MINAS GERIAS 2009) e a Resolução 2.245/2012 (MINAS GERAIS, 2012) da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, como associações civis com personalidade jurídica de direito privado vinculadas às respectivas unidades escolares.

A caracterização da Caixa Escolar como pessoa jurídica gera a obrigação de entrega de obrigações tributárias fiscais, à Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ) e

Declaração de Créditos e Débitos de Tributos Federais (DCTF), como a elaboração do balanço patrimonial do exercício anterior ou demonstrativo financeiro anual evidenciando o total de receitas e despesas e o Parecer do Conselho Fiscal que informa que todos os bens adquiridos pela Caixa Escolar foram revertidos ao patrimônio do Estado.

Toda esta documentação, além de ser uma obrigação da Caixa Escolar, diante dos órgãos competentes, é também, uma exigência da apresentação dos recibos de entrega que acontece todo mês de fevereiro para que a Caixa Escolar se torne apta a receber os recursos, conforme determina o Art.2º da Resolução 2245 de dezembro de 2012. A SEE/MG disponibiliza o Sistema de Acompanhamento e Controle de Documentos de Caixas Escolares, no qual cada escola tem uma senha de acesso para acompanhamento da situação da Caixa Escolar. A entrega destes documentos ainda é um problema para a SRE, pois, apesar de toda orientação, as Caixas Escolares ainda têm muita dificuldade na entrega destes documentos chegando até o segundo semestre ainda inapta para receber recursos.

#### 1.4.2 Procedimentos do repasse de recursos para as Caixas Escolares do Estado Minas Gerais

A SEE/MG repassa às Caixas Escolares recursos para as seguintes finalidades: manutenção e custeio, alimentação escolar, reforma, mobiliário e equipamento, e para atendimento a projetos específicos, é o que dispõe o artigo 8º da Resolução 2245 de 28 de dezembro de 2013. No parágrafo primeiro deste mesmo artigo é disposto que os recursos do PDDE são orçamentariamente apropriados pela SEE e transferidos diretamente pelo FNDE para as Caixas Escolares. Na definição da destinação dos recursos também se observa certa limitação na autonomia do gestor.

O recurso destinado à alimentação escolar, o PNAE, é repassado às escolas em 10 (dez) parcelas iguais. Este recurso é destinado à aquisição de gêneros alimentícios para a alimentação escolar. Do valor total recebido, as escolas têm que destinar no mínimo 30% do valor para aquisição da agricultura familiar, conforme prevê a Resolução CD/FNDE 26 de 17 de junho de 2013 (BRASIL, 2013), que dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do PNAE e sobre o PDDE.

Este instrumento jurídico prevê, no artigo 2º, as diretrizes do Programa e dentre elas está o apoio ao desenvolvimento sustentável, com incentivos para a aquisição de gêneros alimentícios diversificados, produzidos em âmbito local e, preferencialmente, pela agricultura familiar e pelos empreendedores familiares rurais, priorizando as comunidades tradicionais indígenas e de remanescentes de quilombos. Percebe-se nesta determinação da aquisição da Agricultura familiar, uma forma de fortalecê-la e contribuir para o desenvolvimento social, econômico e local.

Tão logo é liberado o Termo de compromisso de alimentação escolar, a Diretoria de Suprimentos Escolar da SEE/MG, encaminha para a SRE orientações para os procedimentos necessários para execução do Termo de Compromisso de alimentação escolar e as sugestões de cardápios. A SRE repassa estas instruções, via e-mail, para todas as escolas.

Em relação à alimentação escolar, as Caixas Escolares precisam preencher, no decorrer do ano, o Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SIGPC), *online* disponibilizado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Neste sistema, são lançadas todas as notas fiscais, inclusive as aquisições da agricultura familiar, apesar deste sistema ser denominado Prestação de Contas, não isenta a Escola de apresentar a prestação de contas na forma física à SRE para que seja submetida à análise.

Ainda, em relação à alimentação escolar, a SEE/MG criou um sistema *online* denominado Sistema de Monitoramento de Alimentação Escolar (SYSMEAE) em que as escolas têm que registrar as aquisições de alimentação escolar. Este Sistema foi criado com intuito de acompanhar as aquisições da Caixa Escolar, principalmente no que diz respeito à Agricultura Familiar, devido à determinação na Resolução do FNDE nº 26 de 17 de junho de 2013, para tal aquisição.

De acordo com a análise da Resolução 2.245 de 2012, a destinação dos recursos para Caixas Escolares ocorrem da forma descrita a seguir.

O recurso de manutenção e custeio é repassado às escolas para aquisição de materiais de consumo e/ou contratação de serviços para manter a escola, sendo vedada a aquisição de bens permanentes. A utilização deste recurso requer um planejamento bem elaborado, posto a diversidade de aplicação deste recurso mediante tantas necessidades da escola para manter-se.

O recurso destinado à obra, reforma ou ampliação escolar é repassado às escolas mediante aprovação de uma planilha. Todo o procedimento para esta

contratação é rigorosamente acompanhado pelo setor de infraestrutura da SRE Nova Era. Para a aquisição de mobiliário e equipamento são liberados recursos de acordo com o diagnóstico que é realizado todo final de ano pelo setor de Infraestrutura da SRE.

As Escolas do Estado de Minas Gerais também recebem Recursos para atenderem a projetos específicos, das quais são participantes, trata-se de contratações de bens e serviços pré-estabelecidos pela SEE/MG em conformidade com o referido projeto.

No Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), custeio e capital são transferidos diretamente pelo FNDE às Caixas Escolares. É um recurso destinado à manutenção e custeio da Escola (despesas correntes) e aquisições de material permanente (despesa de capital).

Destes recursos repassados, todas as Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais recebem os seguintes recursos: manutenção e custeio, Alimentação Escolar e Programa Dinheiro Direto na Escola. São recursos de recebimento sistemático e comuns a todas as escolas, anualmente, ou seja, todas as escolas estaduais por meio das Caixas Escolares recebem estes recursos, todo gestor escolar independentemente do porte da escola tem este recurso para gerir.

O Estatuto da Caixa Escolar, na Seção II, Artigo 16, & 1º define que o Presidente da Caixa Escolar será sempre o Diretor ou Coordenador Escolar. Já o artigo 18, no inciso III, do mesmo documento, determina que compete ao Gestor Escolar, dentre outras atribuições, fazer cumprir os planos de aplicação dos recursos financeiros devidamente aprovados.

Há um indício de que a atribuição de aplicar os recursos financeiros é desempenhada com muita dificuldade pelos gestores das escolas estaduais jurisdicionadas à Superintendência Regional de Ensino de Nova Era. Fato observado diante da insegurança de como gerir os recursos, bem como, do grande índice de prestações de contas incorretas e diligências que geram a cada análise, sendo muito raro uma prestação de primeira análise ser submetida ao processo de baixa. Ou seja, o gestor geralmente presta contas de forma incorreta, as prestações não são aprovadas e nem baixadas no sistema, o que ocasiona acúmulo de prestações de contas pendentes e um índice muito inferior de prestação de contas finalizadas com o devido registro no sistema.

Baixar uma prestação de contas significa registrá-la no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), após a análise e aprovação do processo, eliminando o débito da Caixa Escolar com o Estado. Débito este, que foi gerado, no momento em que o Termo de Compromisso foi registrado no SIAFI, logo que foi disponibilizado.

Os Termos de Compromisso têm a vigência de um ano, a prestação de contas deve ocorrer até 30 dias após a vigência. Toda escola recebe, no ano, recursos para manutenção e custeio, alimentação escolar e PDDE. Desta informação, conclui-se que, todo gestor tem no mínimo três prestações de contas para prestar no ano.

A execução do Termo de Compromisso deverá ocorrer, no máximo até noventa dias após o recebimento do recurso, sendo imprescindível o planejamento para a execução em tempo hábil e de forma correta. Não executar as despesas em conformidade com as determinações, implica em consequências e tem um significado. A consequência consiste na perda de oportunidade de gerir recursos a favor das melhorias do ensino. E quanto ao significado, consiste na ineficiência do planejamento. A gestão como um fim é ineficiente.

#### 1.4.3 O processo de execução dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares

Para melhor compreender a execução financeira de uma Caixa Escolar, Unidade Executora<sup>5</sup>, é importante a compreensão das etapas que envolvem todo o processo. Segundo o artigo 1º da Resolução 2.245, o repasse dos Recursos deverá ser efetivado a partir do que define o artigo 1º, que diz:

Art. 1º A transferência de recursos pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE) objetivando a realização de projetos e atividades educacionais para as caixas escolares (...) será efetivada mediante a elaboração de plano de trabalho e celebração de termo de compromisso, observadas as disposições do Decreto Estadual nº 45.085/09 (MINAS GERAIS, 2009).

---

<sup>5</sup>Unidade Executora ( UEX) entidade privada, sem fins lucrativos, representativa da comunidade escolar” (CD/FNDE, RESOLUÇÃO 12, de 10 de maio de 1995). “A Unidade Executora tem como função administrar recursos transferidos por órgãos federais, estaduais, municipais, advindos da comunidade, de entidades privadas e provenientes da promoção de campanhas escolares, bem como fomentar atividades pedagógicas da escola” (BRASIL, 1997, p.11).

Assim, o processo é iniciado a partir da liberação dos recursos orçamentários pela SEE e da disponibilização do Termo de Compromisso e Plano de Trabalho, que têm as seguintes definições, descritas na Resolução nº 2245:

Plano de Trabalho: instrumento que caracteriza e especifica o projeto ou atividade a serem contemplados, contendo sua identificação, metas e etapas a serem atingidas, plano de aplicação dos recursos financeiros, cronograma de desembolso e previsão de início e fim da execução do objeto, assim como as obrigações dos partícipes; Termo de Compromisso: instrumento jurídico pactuado entre a SEE e a caixa escolar, após aprovação do respectivo Plano de Trabalho, com o objetivo de viabilizar a transferência de recursos financeiros para o desenvolvimento de ações ou projetos da unidade de ensino (MINAS GERAIS, 2012).

A disponibilização acontece no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as escolas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Por meio do acesso, a SRE providencia a impressão do Termo de Compromisso e Plano de Trabalho e, simultaneamente, envia para o e-mail institucional da Escola beneficiada, informando a disponibilização dos recursos, recomendando que o Termo de Compromisso seja assinado e informado o número de conta para depósito e devolvido para a SRE, em sua forma original. O Termo de Compromisso e o Plano de Trabalho são excelentes instrumentos para nortear a execução financeira e a prestação de contas, posto as informações contidas nestes documentos.

Após a impressão do Termo de Compromisso e Plano de Trabalho, é efetuado o Registro no Sistema Integrado de Administração Financeira que é a escrituração contábil, conforme Carvalho:

Contabilmente quando um recurso financeiro é transferido para a Caixa Escolar, através de conta bancária, ocorre a escrituração em conta contábil específica. Tal conta apresenta um direito da SEEMG em receber os valores, neste caso, do presidente da caixa escolar. (CARVALHO, 2013, p. 92).

Esta escrituração gera, então, uma obrigação da Caixa Escolar com o Estado, sendo a figura do Diretor, como presidente da Caixa Escolar, responsável por este débito. Este débito finaliza com a baixa no Sistema (SIAFI) após a análise e a aprovação pelos analistas da SRE.

Esse estudo de caso tem como protagonista o Diretor Escolar, que ocupa o cargo de Presidente da Caixa Escolar e apresenta algumas dificuldades no trabalho cotidiano, por estar diretamente envolvido no problema em pauta e representar o

principal agente na execução financeira de recursos da Caixa Escolar e na prestação de contas, enfim, por ser o responsável pela gestão dos recursos recebidos pela escola.

Há de ressaltar que demais atores estão envolvidos neste processo, sendo: a comissão de licitação, por ser responsável pelos processos licitatórios; o colegiado escolar, pelas suas deliberações referentes às prestações de contas e execução financeira da caixa escolar; o tesoureiro, por ser responsável juntamente com o Gestor pela execução financeira e prestação de contas da Caixa Escolar; e os analistas de prestação de contas, pelo seu papel de orientador dos gestores, e por serem os que analisam, aprovam ou não a prestação de contas.

O envolvimento dos demais atores na execução financeira demonstra a importância da participação na gestão escolar. Esta participação, quando realizada de forma consciente, em que o participante sabe qual seu papel e a importância desta função para o desenvolvimento da educação, é muito válida. Lück (2010, p.80) considera: "Que o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência que são responsáveis pelo mesmo".

Percebe-se que, embora a responsabilidade principal esteja com o gestor, devido ao envolvimento dos demais atores, pode-se considerar que a responsabilidade é solidária. Embora, seja o gestor quem responde pelas irregularidades do processo, há de se considerar que existem outras pessoas que têm sua parcela de responsabilidade na execução do processo, seja da comissão de licitação, seja do colegiado ou o tesoureiro. Uma falha no processo licitatório, por exemplo, é de responsabilidade da Comissão de Licitação, porém o gestor é quem será diligenciado pela falha.

A participação da comunidade escolar na Comissão de Licitação<sup>6</sup> é um exemplo que se enquadra no quesito participação da comunidade escolar na gestão escolar, no caso, na gestão financeira. Esta participação possibilita um bom funcionamento da unidade escolar e, em consequência, melhores resultados. No regulamento Próprio de Licitação, anexo da Resolução 2.2.45 de 112 de dezembro

---

<sup>6</sup>Comissão de licitação: comissão formada e instituída por, no mínimo, três associados da Caixa Escolar, com seus respectivos suplentes, civilmente capazes e formalmente indicados pela Assembleia Geral, com funções, dentre outras, de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos aos processos licitatórios.

de 2012, no artigo 5º, parágrafo 4, inciso II, é descrito uma das atuações dos membros, da Comissão de Licitação: é considerada atividade de relevante interesse social.

No contexto do exemplo de participação da comunidade escolar, anteriormente mencionado, vincula-se um trecho de Barroso:

[...] a construção da autonomia pela escola pode construir um processo de mobilização social (na acepção social na sociologia política ) enquanto forma de reunião de um núcleo de actores com um fim de empreenderem uma ação coletiva.”(BARROSO, 1996,p.11.).

Uma ação coletiva que se dá por meio de participação da comunidade em comissões, colegiados, conselho fiscal e assembleias em prol de um empreendimento para o funcionamento satisfatório da escola. No caso específico descrito, a participação na comissão de licitação.

Para melhor contextualização da atuação do gestor e equipe integrante da Caixa Escolar (tesoureiro e seu vice -quando tiver -, Assistente Técnico da Educação Básica Assistente, o ATB Financeiro, a Comissão de Licitação e o Colegiado), vejamos como acontecem os trâmites para execução financeira de uma Caixa Escolar.

A SEE disponibiliza o Termo de Compromisso no Sistema de Transferência, que é impresso e encaminhado para as escolas via e-mail.

Logo após a impressão, o Termo é registrado no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e ocorre o empenho do Termo de Compromisso. A SRE fica aguardando a escola encaminhar a via assinada com os dados bancários para liquidação e posterior pagamento. Ressalta-se que a conta bancária deve ser zerada para o crédito. A movimentação dos recursos acontece exclusivamente por meio de cheque, em hipótese alguma é admitida a movimentação em espécie. Para cada despesa deverá ser emitido um cheque nominal no valor exato da despesa, o cheque possui duas assinaturas, a do tesoureiro e a do Presidente da Caixa Escolar.

Quando o pagamento do Termo de Compromisso é efetuado, a Caixa Escolar é comunicada, para que possa conferir o crédito, proceder a aplicação no mercado financeiro, caso sua utilização for superior a trinta dias. É vedada a realização de despesa em data anterior ao recebimento do recurso, por isso, a conferência do

crédito em conta, como também é vedada a emissão de cheques após a vigência do Termo de Compromisso.

A Caixa Escolar deverá executar o Termo de Compromisso fidedignamente conforme o Plano de Trabalho, a Resolução estabelece que o prazo para que a Caixa Escolar comece a executar o Termo de Compromisso é de noventa dias.

A execução do Termo de Compromisso tem suas particularidades no que tange ao processo de aquisição e contratação, o que é determinado pelo Regulamento próprio de licitação, anexo da Resolução 2245/2012, (MINAS GERAIS, 2012).

O Regulamento Próprio de licitação é um instrumento que norteia os processos de aquisições e contratações da Caixa Escolar. Trata-se de um anexo da Resolução 2245/12, (MINAS GERAIS, 2012), que é aprovado em Assembleia Geral e registrado em Cartório. No referido documento é definido como a Caixa Escolar vai proceder para realizar as aquisições/contratações, se será um processo de licitação ou se será um processo de dispensa ou inexigibilidade.

O processo de licitação das Caixas Escolares de Minas Gerais é para as aquisições acima de R\$ 8.000,00, o mesmo valor que determina a Lei 8.666 de 1988, já os processos de dispensa são procedimentos excepcionais como aquisições/contratação de valor inferior a R\$ 8.000,00, como aquisição de produtos perecíveis, assim como, o processo de inexigibilidade. Este valor é considerado o valor recebido por Termo de Compromisso.

O processo de licitação é feito por uma comissão de licitação, composta por três integrantes, com seus respectivos suplentes. A Comissão de licitação é constituída conforme determina o Regulamento próprio de Licitação em seu artigo 5º, §2º, em Assembleia Geral da Caixa Escolar convocada para este fim específico, após eleição do colegiado escolar.

A composição da Comissão de licitação é formada por, no mínimo, três membros titulares, com seus respectivos suplentes, que detenham plena capacidade civil, escolhidos entre os associados da Caixa Escolar, à exceção de seu presidente, devendo, preferencialmente, 2/3 de seus membros representarem os segmentos de professores e demais servidores da escola em exercício de cargos efetivos. Após a composição da Comissão, deve ser lavrada em ata, esta deve ser registrada em cartório, devendo também ser preenchido o ato de designação da Comissão, conforme modelo do Regulamento próprio de licitação. Ressalta-se que este

documento é um dos documentos de habilitação para que a Caixa Escolar se torne apta para receber recursos, devendo a escola estar atenta quanto à validade, posto que, varia de escola para a escola.

No processo de dispensa e inexigibilidade, os procedimentos são feitos pelo gestor com todo respaldo do Colegiado Escolar. Compete ao gestor, assim que receber o Termo de Compromisso apresentar para o Colegiado Escolar a finalidade do Termo, como será sua aplicação no mercado financeiro, qual será seu objeto e definir qual será o processo de compra: licitação dispensa ou inexigibilidade.

Apresentado o Termo de Compromisso para o Colegiado, define-se qual modalidade de aquisição será adotada: se dispensa ou processo licitatório para dar prosseguimento à utilização do recurso. Caso a modalidade a ser utilizada for licitação, o Presidente da Caixa Escolar deverá encaminhar à Comissão de Licitação o pedido de abertura de Licitação e comunicar ao Colegiado sobre a abertura do processo de Licitação.

A Comissão deverá reunir e começar o processo licitatório, conforme o Regulamento Próprio de Licitação. No Caso em que a aquisição for por dispensa ou inexigibilidade, o Gestor deverá providenciar a aquisição, uma vez que, o processo de dispensa arrola entre ações do gestor e deliberação do colegiado.

Após o processo de licitação ou dispensa, ocorrerá à celebração de contrato, caso a entrega dos produtos adquiridos seja parcelada ou em caso de se tratar de prestação de serviço, e no caso de entrega imediata, será emitida ordem de fornecimento para a consumação da venda dos produtos.

A entrega dos produtos adquiridos deverá ser devidamente acompanhada de Nota Fiscal, que deverá ser conferida no ato da entrega, não podendo ter rasura nem incorreções. Após conferência da nota, bem como do recebimento da mercadoria, procede-se o pagamento. O pagamento é feito em cheque nominal, podendo ser feito também por transferência bancária.

A nota fiscal deverá ser reunida aos demais documentos que pertencem à prestação de contas, facilitando a montagem da prestação de contas, e evitando que este documento se extravie.

Após a execução do Termo de compromisso, a Caixa Escolar deverá instruir o processo de prestação de contas dos recursos gastos. Esta prestação de contas deverá ocorrer no prazo de 30 (trinta) dias após ter vencido o Termo de Compromisso, estando sujeito a bloqueio, caso não cumpra o prazo.

A prestação de contas no âmbito da SEE/MG é composta pelas seguintes normas, conforme determina artigo 31 da Resolução 2245 de 2009 (MINAS GERAIS, 2009):

- ofício de encaminhamento (modelo 36);
- parecer do Colegiado aprovando o plano de aplicação dos recursos (modelo 37)
- relatório de execução física e financeira do projeto, assinado pelo presidente da caixa escolar e ratificado pelo ordenador de despesas (modelo 38);d) relação de pagamentos efetuados (modelo 39);
- termo de entrega ou aceitação definitiva da obra, assinado pelo presidente da caixa escolar e por, no mínimo, outros dois membros do Colegiado Escolar, com base no laudo técnico conclusivo, emitido por profissional habilitado e autorizado pela SEE (modelo 40);
- termo de Doação de Bens (modelo 41);
- pedido de abertura de adiantamento (modelo 42);
- parecer do Colegiado Escolar referendando a prestação de contas dos recursos financeiros (modelo 43).
- extratos bancários completos da movimentação financeira e de rendimentos de aplicações no mercado financeiro;
- apresentação do processo licitatório completo, processo de dispensa e/ou inexigibilidade de licitação e processo de chamada pública da agricultura familiar quando for o caso;
- documentos fiscais originais, comprobatórios das despesas realizadas;
- comprovantes de retenções de recolhimentos de impostos e encargos sociais incidentes se for o caso;
- cópia do cheque ou comprovante de transferência bancária;
- cardápios da alimentação escolar, quando for o caso;
- contrato(s) firmado(s) para a execução do objeto pactuado se for o caso;
- comprovante de restituição de saldo do recurso ou de rendimentos auferidos em aplicações financeiros não utilizados na consecução do objeto pactuado. (MINAS GERAIS, 2009).

A Caixa Escolar, quando se organiza desde o início da execução, com o recebimento do Termo de Compromisso pode, gradativamente, montar a prestação de contas, facilitando a entrega da prestação de contas ao final da execução do termo de compromisso. O Termo de Compromisso tem validade de um ano, mas nem todo recurso disponibilizado deve ser gasto no ano letivo, depende da data em que foi disponibilizado, podendo, desta forma, ter a vigência fora do período letivo.

O Quadro 1 apresenta um resumo das etapas da execução financeira nas Escolas do Estado de Minas Gerais:

**Quadro 1- Trâmites da execução financeira pelas Caixas Escolares**

<b>Etapa dos trâmites do processo</b>	<b>Ação do Presidente da Caixa Escolar</b>
1ª etapa	Receber o Termo de Compromisso (TC).
2ª etapa	Assinar do TC e devolução à SRE
3ª etapa	Devolver o TC à SRE assinado, datado e com dados bancários.
5ª etapa	Apresentar o TC ao colegiado, informando o plano de aplicação.
4ª etapa	Receber comunicação da SRE do pagamento do TC.
5ª etapa	Conferir a entrada do recurso na conta.
6ª etapa	Aplicar o recurso no mercado financeiro.
7ª etapa	Providenciar a aquisição verificando a modalidade: dispensa e ou inexigibilidade ou licitação.
8ª etapa	Licitação: encaminhar para a Comissão de Licitação.
9ª etapa	Processo dispensa: proceder a aquisição com o colegiado.
10ª etapa	Acompanhar a entrega imediata ou execução do contrato.
11ª etapa	Prestar contas.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da SEE/MG.

As etapas da execução financeira apresentadas no Quadro 1 referem-se às ações do Gestor que acontecem na escola, precedem a estas etapas, na SRE as fases de despesas: o empenho, a liquidação e pagamento.

Todas as etapas acima mencionadas têm documentos que formalizam as ações, que irão compor a prestação de contas. O gestor ao manter uma pasta para cada Termo de Compromisso poderá arquivar os documentos na medida em que o recebe, procedimento que irá facilitar muito a prestação de contas. Seguindo a montagem da prestação de contas, o gestor terá que acrescentar os formulários exigidos, conforme listados anteriormente, e já terá o processo pronto.

Ressalta-se que mesmo que a Caixa Escolar não tenha utilizado o recurso, no final da vigência deverá ser instruído o processo de prestação de contas, bem como a devolução de todo recurso. Neste caso, a Caixa Escolar deverá registrar em ata de reunião com o Colegiado, o motivo por não ter utilizado o recurso. Importante contribuição para a gestão escolar. Conhecimento relevante para os gestores que, na maioria das vezes, desconhecem o processo de despesa. Esse saber contribui para que, nas escolas, a gestão financeira se organize considerando os processos mais amplos em que se inscreve assim, as consequências dos atos e fatos administrativos.

Diante de toda essa exposição sobre o processo de utilização dos recursos da Caixa Escolar, percebe-se que a responsabilidade do gestor é muito grande, que seu papel é intenso, tendo que conciliar toda esta exigência administrativa e financeira com as ações pedagógicas da escola, finalidade precípua do espaço escolar, que também tem enormes demandas. Como instrumento norteador das ações inerentes à aplicação dos recursos recebidos, o diretor escolar conta com a Resolução 2245/2012, para consulta, como também consultas feitas por meio de ligações telefônicas ou e-mail para SRE de Nova Era.

As capacitações ocorrem esporadicamente, sempre quando há alteração na legislação, as demais orientações são enviadas por e-mail. Estes meios de orientações utilizados não são suficientes, face ao quadro apresentado.

A Secretaria de Estado de Educação autorizou a contratação de um servidor, com habilitação em contabilidade, com objetivo de auxiliar os gestores escolares a desenvolverem as atividades administrativas e financeiras das Caixas Escolares para as escolas que tinham mais de 300 alunos.

Ressalta-se que este critério estabelecido pela SEE/MG não beneficiou todas as escolas com este profissional. Mesmo sabendo que, independentemente do porte da escola, a execução financeira obedece ao mesmo ordenamento jurídico, tendo que seguir os mesmos trâmites para execução dos recursos, neste sentido, as escolas menores foram prejudicadas.

A contratação do técnico em contabilidade não contemplou todas as escolas e não conseguiu atingir os objetivos de forma eficaz, o que se deve ao fato de o profissional não estar preparado para desenvolver tais funções, apesar da formação técnica em contabilidade. Importante destacar que nem mesmo o Técnico em Contabilidade está preparado para a função. Esta situação foi comum em outras Superintendências, conforme expõe Carvalho (2013) em sua dissertação:

(...) a SRE Ituitaba investiu em capacitação de todas as pessoas envolvidas no processo de aquisição de insumos e prestação de contas, bem como autorizou a contratação de profissional formado na área de contabilidade para a escola com mais de 300 alunos. No entanto, não diminuíram substancialmente o número de diligências geradas por incoerência de prestação de contas (CARVALHO, 2013, p.96).

No estudo da realidade da execução financeira das escolas estaduais da SRE de Ituitaba, percebe-se que apesar do suporte disponível para o gestor, como

capacitações e contratação do técnico de contabilidade, ainda persiste a dificuldade na execução financeira, percebidas nas incoerências apresentadas na prestação de contas. Ou seja, mesmo com a iniciativa da SEE em contratar um profissional da área contábil, o técnico em contabilidade, denominado ATB financeiro, não houve uma significativa diminuição nos erros na prestação de contas, assim como a execução financeira das Caixas Escolares.

A atuação do ATB Financeiro de forma insatisfatória pode estar atrelada à falta de experiência na área específica. Não havendo um cargo efetivo deste profissional ele é designado, em contrato de um ano, não possuindo vínculo efetivo com a escola na qual está trabalhando. Essa situação ocasiona uma rotatividade de profissionais nas escolas a cada início de ano, como também, surgem novos profissionais que não trabalhavam em escolas estaduais anteriormente.

É um desafio para as escolas que recebem a cada ano um novo ATB Financeiro, que não conhece a realidade da escola ou nem mesmo o processo de gestão financeira escolar. As capacitações para estes profissionais acontecem de forma tardia pela SRE, pois, são realizadas após o início do ano, no mês de maio em diante, época em que muitas atividades da utilização dos recursos já aconteceram.

Diante desta situação, o suporte da SRE aos gestores das escolas estaduais precisa ser analisado, percebe-se que há indícios de falha neste processo de orientação ao gestor. Destaca-se que nem mesmo o Técnico em Contabilidade, apesar da formação técnica na área contábil, demonstra estar preparado para a função de apoio ao gestor na gestão administrativa e financeira.

Em 2014, a contratação do ATB Financeiro ficou ainda mais complexa, pois a contratação ocorreu conforme disposto na Resolução 2442/2013 (MINAS GERAIS, 2013), que estabelece normas para organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício da função pública na Rede Estadual da Educação Básica, para a designação do ATB, foi feita a partir de uma tabela que considerava o número de alunos. Ficou ainda mais restrito contar com este profissional, pois, devido à tabela, o serviço deste profissional foi compartilhado com mais de uma escola.

Este compartilhamento dos serviços do ATB Financeiro não foi uma experiência exitosa, diante de tanta atribuição do ATB Financeiro fica difícil atender às solicitações da SRE e auxiliar o presidente da Caixa Escolar na gestão financeira.

No ano de 2014, a SRE de Nova Era teve um índice de inadimplência muito grande, principalmente na entrega de prestação de contas de alimentação escolar e manutenção e custeio, muitas escolas ficaram inadimplentes, inclusive escolas que quase não passam por esta situação. Verificando esta situação junto a alguns diretores, a alegação foi que o atraso foi em decorrência da contratação do ATB Financeiro, que por ser um servidor designado, todo ano está em uma nova escola, muitas vezes, é até mesmo a primeira escola em que trabalha, tornando moroso o processo da organização da prestação de contas para a entrega em tempo hábil.

A Resolução 2.245 estabelece que a Caixa Escolar deva ter o livro Caixa e o Diário que constam as movimentações da Caixa Escolar, porém, a maioria das Caixas Escolares não tem esta documentação. A ação determinada integra a contabilidade e, num contexto em que se contratam técnicos em contabilidade, não são atualizados os diários e livros de caixa das Caixas Escolares.

Diante deste quadro, faz-se importante uma pesquisa da realidade da execução financeira das Escolas Estaduais, jurisdicionadas à SRE Nova Era, para verificar por que mesmo com todo apoio que o gestor dispõe ainda prevalece a dificuldade na gestão financeira da Caixa Escolar.

### **1.5 Considerações acerca do caso de gestão**

Neste contexto apresentado, se insere o objeto de estudo desta pesquisa. Assim, com vias de propor alternativas para os problemas apresentados, busca-se analisar a execução financeira das Caixas Escolares de duas escolas vinculadas à SRE de Nova Era, com objetivo de verificar a execução e prestação de contas desses gestores e as dificuldades nestes procedimentos.

Na função de supervisora do Setor da Divisão Operacional e Financeira (DIVOF), esta pesquisadora percebe, no dia a dia, a dificuldade enfrentada pelo gestor escolar para gerir os recursos públicos disponibilizados à educação escolar. Fato evidenciado pelos inúmeros atendimentos que realiza diariamente a esses profissionais, seja via e-mail, conversas por meio eletrônico, telefone e pessoalmente. Visando contribuir para a melhoria educacional, no que tange à execução dos recursos financeiros na gestão da rede de ensino estadual de Minas Gerais, a proposta é analisar e apresentar ações para subsidiar a melhoria na gestão financeira dos recursos recebidos das escolas.

Esta pesquisa consiste em estudar a execução orçamentária financeira das Caixas Escolares por meio de uma análise das dificuldades apresentadas. Tal análise busca verificar as escolas bem sucedidas na execução financeira, bem como as escolas que apresentam dificuldades. As escolas que serão analisadas serão duas escolas da SRE de Nova Era.

Muitas possibilidades até neste ponto já foram apontadas quanto à dificuldade do gestor em gerir os recursos recebidos como: acúmulo de funções para o gestor e falta de formação técnica e de capacitação, falta de pessoal na SRE e inexistência de um instrumento para orientar o gestor.

Para verificar estas questões será apresentada no capítulo a seguir, uma análise teórica e prática da execução financeira das Caixas Escolares buscando identificar, em duas unidades escolares de Nova Era, as possíveis dificuldades na gestão financeira pela percepção dos gestores escolares.

## **2 A GESTÃO FINANCEIRA DAS CAIXAS ESCOLARES DA SRE NOVA ERA**

Neste capítulo será realizada a análise da execução financeira das Caixas Escolares da Regional de Nova Era com base na bibliografia pertinente e nos dados coletados por meio de entrevistas feitas aos gestores escolares e relatório da observação em duas escolas. O principal objetivo deste capítulo é a identificação das principais dificuldades na gestão financeira das Caixas Escolares pelos gestores. Por meio da análise dos dados coletados, pretende-se identificar como se dá o processo de execução financeira das escolas e as dificuldades e/ou as falhas ocorridas na execução financeira das Caixas Escolares dessas escolas.

A falta de conhecimentos básicos referentes à execução de recursos públicos e a ausência de instrumento que esclareça melhor o gestor em suas ações já apresentadas é um dado conferido a partir da experiência profissional da pesquisadora. Pretende-se com a pesquisa de campo verificar *in loco* como o Gestor procede diante da execução financeira da Caixa Escolar, ou seja, pesquisar quais as principais dificuldades encontradas no processo, podendo, dessa forma, encontrar meios para possibilitar que a gestão financeira da Caixa Escolar seja mais eficiente.

Este capítulo se organizará em quatro seções. A primeira seção tratará dos procedimentos utilizados para a pesquisa de campo. A segunda seção apresentará a pesquisa sobre o tema com apropriação de teorias de pesquisadores que tratam do assunto. Na terceira seção, será explicitado o resultado da pesquisa recuperando as teorias. Na quarta seção, será feita uma síntese da análise da pesquisa que servirá como base para a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE).

### **2.1 Procedimentos para a pesquisa de campo**

Visando verificar as possibilidades levantadas no capítulo anterior, foi realizada pesquisa de campo com as pessoas envolvidas na gestão financeira da Caixa Escolar.

Os instrumentos de pesquisa utilizados na presente pesquisa, como já dito anteriormente, foram a entrevista e a pesquisa de campo realizada por meio da observação de duas escolas. A partir desses dados buscou-se estabelecer uma análise qualitativa que pode ser definida como

[...] um fenômeno recentemente retomado, que se caracteriza por ser um processo indutivo que tem como foco a fidelidade ao universo de vida cotidiana dos sujeitos, estando baseada nos mesmos pressupostos da chamada pesquisa qualitativa (ALVES e SILVA, 1992).

A opção por esta metodologia de caráter qualitativo teve como finalidade coletar dados do cotidiano dos gestores escolares. Estes dados obtidos pela entrevista estruturada e observação irão fundamentar o estudo da execução financeira das Caixas Escolares vinculadas à SRE de Nova Era. A metodologia executada teve como objetivo propiciar o conhecimento do cotidiano da gestão escolar na ótica da escola, considerando que até o momento muito se descreveu sobre a ótica da SRE e das determinações legais pertinentes.

A entrevista antecedeu a observação para analisar as diversas atribuições que um gestor possui bem como sua percepção sobre a gestão financeira da escola e a forma como este administra seu tempo.

Os questionamentos feitos aos gestores, por meio da entrevista, versam sobre a atuação deles como Presidente da Caixa Escolar. Possibilitou também, a vinculação entre as respostas do gestor sobre a sua visão na atuação da direção escolar e sua prática, onde ocorre de fato. Foram entrevistados os dois gestores das duas escolas que foram observadas.

Após a entrevista, iniciou-se a observação com o contato com as escolas, apresentação e assinatura do Termo de Consentimento e o agendamento dos dias para a observação. As observações foram feitas em 03 dias em cada escola, perfazendo uma carga horária de 24 horas. No período observado foram feitas anotações das ações do gestor.

Vale ressaltar que, neste trabalho, as palavras gestor e diretor serão usadas como sinônimas, assim como o feminino (gestora e diretora), visto que as duas participantes da pesquisa são do sexo feminino, isso para deixar o texto mais dinâmico e menos repetitivo.

As duas escolas são de porte semelhante quanto ao número de alunos. A escolha teve como critério a performance diferente delas na Prestação de Contas. Uma escola apresenta indícios de dificuldades na utilização dos recursos. Dificuldades que estão nos procedimentos formais do processo de execução e nas aquisições e/ou contratações irregulares, como compra de material com recurso indevido. Estas situações se evidenciam, por exemplo, nas aquisições feitas sem o

devido processo licitatório, utilização de determinada verba para a compra de materiais que não são permitidos, falta de apresentação de documentos e outras, conforme se pode constatar em uma diligência enviada à Escola, que consta no apêndice III desta dissertação.

Já, a outra escola analisada, apresenta uma execução financeira satisfatória. Trata-se de uma Caixa Escolar que entrega as prestações de contas de forma correta, com esporádicas diligências para realização de procedimentos formais. A maioria das prestações de contas e demais procedimentos administrativos e financeiros desta Caixa Escolar são efetuados de maneira regular.

Os critérios para a seleção das escolas analisadas nesta pesquisa foram baseados nas informações do técnico de prestação de contas da SRE de Nova Era, responsável pela análise de prestação de contas das referidas escolas. As informações foram fundamentadas no desempenho de cada escola na execução financeira.

Para fins de identificação das Escolas, adotaram-se os nomes: de Escola A em referência à Escola que apresenta maior dificuldade na Prestação de Contas e Escola B em referência a Escola que apresenta uma execução financeira satisfatória.

A Escola A está localizada num bairro de periferia, oferece as modalidades de ensino: Fundamental Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA). Tem 378 alunos, sendo 213 alunos do Ensino Fundamental, 137 do Ensino Médio e 28 do EJA. O horário de funcionamento é manhã, tarde e noite. A atual gestora está no cargo há três anos e tem como formação acadêmica a graduação em Letras. O pouco tempo de atuação e a falta de formação contínua podem estar relacionados à dificuldade da gestora em gerir os recursos públicos. Esta escola apresenta vários problemas administrativos e financeiros. Recentemente, foi submetida a uma denúncia de uso indevido do recurso público. Em verificação da denúncia, foi constatado pelos profissionais da SRE de Nova Era que a Escola não procede os trâmites legais para as contratações e aquisições, conforme Relatório de apuração de denúncia, apêndice IV desta dissertação.

A escola B localiza-se num bairro mais central, oferece Ensino Fundamental e tem 471 alunos. O horário de funcionamento é matutino e vespertino. A Gestora está no cargo há 12 anos e tem formação acadêmica em Pedagogia. A experiência da gestora desta escola pode ser um fator que contribui na boa execução financeira.

Para realização do levantamento de dados no campo, foi feita a observação nas duas escolas, uma pesquisa qualitativa com a utilização de notas de campo, registros dos fatos observados que foram transcritos em um Editor de texto no final de cada dia, para posterior análise.

A observação das duas escolas teve como foco as ações do Diretor, ressaltando as ações administrativa e financeira, no que tange à execução e prestação de contas. Foram observados aspectos como o tempo, o envolvimento de outros atores, a delegação das atividades e a forma de condução da gestão financeira e administrativa, bem como outros aspectos aqui não listados, porém, que surgiram e teve um efeito significativo para a pesquisa.

Sobre a observação em escola, Viana (2013) considera:

Em se tratando de observação de escola ou sala de aula, os registros, sobretudo os que se destinam à análise qualitativa, devem ser imediatamente tratados e analisados, pela complexidade do campo objeto em estudo. Na observação, é interessante para a análise estabelecer-se uma relação entre teoria e dados, sem engessar os dados pela teoria. A observação, no contexto de uma pesquisa, visa, no caso, a gerar novos conhecimentos e não a confirmar, necessariamente, teorias (VIANA, 2013, p.3).

Destaca-se, neste ponto, a importância do registro dos fatos ocorridos, como também a análise dos dados observados, o que deverá ser feito a cada final de dia observado.

A teoria e os dados observados devem vincular-se para gerar novos conhecimentos, o que possibilita maior entendimento do objeto em questão desta pesquisa: execução financeira das caixas escolares. Portanto, a análise dos dados coletados por meio da observação das duas escolas referente à execução financeira, fundamentará a compreensão das dificuldades na execução dos recursos financeiros da Caixa Escolar.

A utilização da observação tem como objetivo a busca de informações por meio da atuação prática do gestor tanto para verificação das questões levantadas nesta pesquisa, como para a análise e apontamento de alternativas que possibilitam uma melhor gestão dos recursos recebidos.

## 2.2 A execução financeira das caixas escolares à luz da bibliografia pertinente

A gestão das escolas é alvo de constantes questionamentos sobre qual tipo de liderança deve prevalecer: a pedagógica, a administrativa ou a relacional.

Não é uma questão de priorização do tipo de liderança, posto a finalidade primordial da escola que é o ensino e o aprendizado, mas uma questão de perfil de liderança que tende o gestor a se dedicar mais a determinada área.

Polon (2009) identificou em seu estudo três perfis de liderança: liderança pedagógica, liderança organizacional e liderança relacional, assim definido:

Liderança Pedagógica, pela forte correlação apresentada entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar. Liderança Organizacional – Caracteriza a situação em que a análise fatorial indica forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar um suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados através da produção de mapas, planilhas  
Liderança Relacional – Para os casos em que as cargas fatoriais indicam forte correlação entre tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento de alunos, pais e professores. (POLON, 2009, p.9).

A identificação de cada perfil de liderança na gestão feito pela autora define a prioridade que o gestor atribui a cada área. Assim, pelas definições apresentadas pela autora sobre os perfis de liderança, percebe-se a identificação do gestor com um perfil específico, evidencia-se, dessa forma, a correlação do gestor com certa tarefa específica de cada liderança. Esta correlação intensifica mais dedicação em determinada área. Esta tendência de dedicar-se mais a uma tarefa da gestão em relação a outra, feita de forma excessiva pode comprometer o desenvolvimento das demais áreas. Embora as opiniões sejam bem diversificadas, o estudo realizado por Stroppa (2012) constatou que:

[...] a maioria dos gestores escolares declarou entender que possuía conhecimentos adequados nas áreas administrativa e financeira, fato que na oportunidade ensejou no autor a reação de buscar maior detalhamento e investigação mais minuciosa da situação através dos questionários semiestruturados. Quando, entretanto, se realiza com as gestoras a aplicação dos questionários semiestruturados, apenas uma entre quatro afirmam com segurança possuir conhecimentos adequados nestas duas áreas. (STROPPA, 2012, p.84)

Conforme verificado pelo autor, apesar dos gestores julgarem-se conhecedores das áreas administrativa e financeira, não foi possível constatar esta

postura numa verificação mais minuciosa sobre o domínio no assunto, no qual, segundo o autor, apenas um gestor em quatro se afirmou conhecedor do assunto.

Pelo o que foi exposto até então, é possível observar o indício de desconhecimento técnico dos gestores. Ocorre que o gestor escolar, geralmente oriundo de área diversa, alheia a conhecimentos técnicos administrativos financeiros depara ao assumir a gestão de uma escola, com uma rotina de trabalho desconhecida, o que não ocorre com a gestão pedagógica, dada a formação na área.

Sobre este desconhecimento e a formação do Gestor, Carvalho (2013) diz o seguinte:

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

A autora reflete sobre a formação acadêmica do gestor, porém, cabe destacar que para ser um gestor não é preciso ter formação técnica de gestão dos recursos financeiros, mas, pelo menos, um suporte que o possibilite trabalhar de forma mais segura e orientada. Suporte que sirva para orientar e acompanhar as ações de forma sistemática, na execução financeira das escolas, o que deve iniciar logo na posse do gestor e ser contínua durante toda a gestão. Esta realidade reforça a importância desta pesquisa, da verificação *in loco* para fins de confirmação da necessidade de se criar um instrumento para orientar as ações do gestor.

A gestão financeira depara com constantes discussões devido a sua complexidade e responsabilização do gestor diante destas ações. Uma boa gestão, conforme David et al.(2012).

Para uma boa gestão, é fundamental que se tenha um planejamento escolar. Estudar as transferências e formas de utilização dos recursos financeiros identificando os diferentes tipos de planos e estratégia é tarefa precípua de uma boa gestão educacional. (DAVID et al., 2012, p.34).

O autor destaca dois princípios básicos para uma gestão escolar eficaz: o planejamento e o conhecimento. O planejamento como ação básica em qualquer gestão, neste ponto de forma específica na gestão escolar. O conhecimento que deve ser obtido por meio de estudo das transferências e a forma de aplicação dos

recursos, disponíveis na legislação, instrumento que dispõe sobre a execução financeira. Na sequência David et.al. (2012) lista mais duas etapas: a execução financeira e a prestação de contas.

A execução que consiste no ato da concretização da aplicação do dinheiro é a realização das contratações e aquisições. Esta etapa é vinculada ao planejamento realizado de posse do conhecimento da aplicação dos recursos. A etapa de prestação de contas é uma sequência e consequência das duas etapas anteriores, é a hora de comprovar a aplicação dos recursos. Teoricamente, parece ser simples, mas é um processo que envolve muito comprometimento e responsabilidade do gestor.

O processo é sequencial, em etapas, cujo início é o planejamento e o estudo da legislação, em seguida, a execução e, finalmente, a prestação de contas. Atrelados entre si, uma etapa é a continuidade da outra, devendo se fazer corretamente desde o início, pois uma ruptura ou omissão de uma das etapas comprometerá a etapa final: a prestação de contas.

A prestação de contas é a comprovação do que foi de fato executado. DAVID et.al definem prestação de contas como:

De uma maneira geral, podemos definir a prestação de contas como o conjunto de documentos comprobatórios das despesas efetuadas. Entretanto, este conceito vai bem além dessa mera exigência legal, já que todo gestor público é obrigado a prestar contas dos recursos recebidos, sob pena de aplicação das sanções previstas em lei: sabe-se que qualquer administração pública comprometida deve dar uma resposta à sociedade, o principal e último objetivo de qualquer serviço público. (DAVID, et al. 2012, p.38).

Pesquisas já realizada sobre a gestão administrativa e financeira apontam algumas incoerências quanto à gestão de recursos. Carvalho considera preocupante a falta de pessoal para lidar com esta área:

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

A falta de pessoal qualificado para atuar na área financeira e o acúmulo de tarefas do gestor podem ser aspectos que ocasionam falhas na execução e na prestação de contas. Na inexistência de pessoas para atuar no processo, não há

como o gestor delegar ações, ficando responsável por grande parte das ações, ficando sobrecarregado. Sobre este assunto, Netto (2013) afirma:

Como consequência desse modelo de administração, o diretor fica sobrecarregado, não consegue exercer efetivamente sua função de liderança dentro da escola e também não tem tempo para atuar mais ativamente no pedagógico. Por isso, chegou-se à conclusão que a Caixa Escolar tem que ser repensada. Talvez não haja necessidade de acabar com instituição, mas ser reformulada (NETTO, 2013, p.122).

Esta autora reforça a sobrecarga do diretor diante de tantas atribuições. Chega a propor uma reflexão sobre a reformulação da Caixa Escolar, unidade executora da escola, que com suas pesadas exigências legais impede o gestor de agir ativamente no objetivo central da escola: o pedagógico.

Sobre as exigências legais, segundo Stroppa: “Existe uma clara necessidade de o sujeito, enquanto gestor, compreender as variantes legais, administrativas e sociais que envolvem sua atuação na escola e na área da educação como um todo” (STROPPIA, 2012, p. 21).

A sobrecarga, a falta de pessoal, as exigências legais que limitam o tempo do gestor já foram constadas. Situação diferente não foi observada nesta pesquisa, por se fazer de uma gestão do mesmo sistema mineiro de educação, com apenas variação de localidade os problemas de gestão se repetem.

As dificuldades do gestor são passíveis de intervenção, seja como capacitação continuada, como proposto por Stroppa (2012), com a criação do Núcleo de Aprendizagem, treinamento e apoio aos gestores escolares da Superintendência Regional de Ensino de Ubá. Carvalho (2013) propõe cursos para os gestores na área financeira e retenções de tributos, já Netto (2013) propõe a utilização do Registro de Preços pelas escolas, com devida capacitação do pessoal da escola.

As propostas acima citadas são alternativas importantes, necessárias para subsidiar a gestão escolar. A formação continuada é de suma importância, devido à sua concepção de atualização e aquisição de conhecimentos inerentes à gestão, um suporte para o gestor, porém, tem que ser frequente e bem prática, para propiciar a vinculação da teoria com a prática na hora de executar.

A implantação do sistema de registro de preços nas escolas é uma boa alternativa, porém, de certo modo, em determinadas aquisições como alimentação

escolar, não funcionará. Considerando as duas questões, os hábitos locais de alimentação e a morosidade do processo, o que ocasiona atraso nas entregas. Para as demais aquisições e contratações a adoção do sistema de Registro de Preço é uma alternativa boa para minimizar parte da carga de tarefas do gestor escolar.

Aliado às propostas acima apresentadas, percebe-se a falta de um instrumento que acompanhe o gestor na prática da execução, no qual aparecem as dúvidas. Um ambiente virtual seria uma opção de consulta nas horas de dúvidas. Este instrumento deve conter a legislação, exemplos práticos e um espaço que possibilite o gestor registrar suas dúvidas.

### **2.3 Apresentações de dados da entrevista e da observação**

Os dados coletados por meio de entrevista e observação fundamentam a análise desta pesquisa.

Para atingir o objetivo proposto por esta pesquisa, buscou-se analisar as prerrogativas da lei, a bibliografia sobre o tema e relacionar essas informações com a prática da execução financeira das escolas em análise (dados esses coletados por meio da observação e das entrevistas).

Apresenta-se em seguida, uma síntese da entrevista aplicada aos dois gestores e a observação nas duas escolas.

#### **2.3.1 Estrutura da entrevista aplicada às Escolas A e B**

A entrevista foi realizada com os gestores das Escolas A e B e teve o intuito de coletar dados referentes à gestão financeira da Caixa Escolar das respectivas escolas. Tal instrumento de pesquisa foi estruturado em blocos temáticos, visando, dessa forma, a uma melhor sistematização das informações coletadas. Assim, foram elaboradas perguntas sobre: o perfil do entrevistado, a gestão escolar e a legislação aplicada à Caixa Escolar. Nas linhas que se seguem serão descritos os objetivos de cada um dos blocos citados.

O perfil do entrevistado visa traçar as características do gestor, como o tempo de atuação na área da educação, quantos anos ocupa o cargo de gestor e a formação acadêmica. Estas questões fazem-se necessárias para fins da análise da execução financeira no que concerne à experiência desse profissional como gestor.

As informações sobre as capacitações buscaram levantar dados sobre a preparação do gestor para o desempenho de suas funções. Questionou-se, ainda, os treinamentos realizados, o atendimento às expectativas do gestor, a execução pós-capacitação, a frequência de realização e as sugestões acerca do que deveria ser acrescentado e/ou mudado nas capacitações. As respostas destes questionamentos contribuíram para verificar a atuação da SRE no quesito habilitação e orientação às Caixas Escolares.

Sobre a gestão escolar, há perguntas das ações do gestor, a forma como gerencia seu tempo, a tendência de dedicação a alguma área específica (pedagógica, administrativa e financeira), a distribuição de tarefas e a participação da comunidade escolar. Este bloco teve como objetivo subsidiar a análise da forma como esses profissionais conduzem a gestão escolar, levando em conta a distribuição do tempo dedicado em determinada área, a delegação de tarefas e a participação na gestão.

Em referência à legislação aplicada às Caixas Escolares, busca-se verificar o conhecimento do gestor em relação à legislação, a necessidade de um instrumento orientador para esse profissional (uma ferramenta em que o gestor pudesse recorrer para se orientar) e a opinião do Diretor sobre a legislação aplicada à Caixa Escolar. Outras questões, que foram levadas em conta, dizem respeito à relação do gestor com o instrumento jurídico que rege suas ações financeiras, tais questionamentos visam perceber o envolvimento do gestor com a lei que rege a gestão financeira das escolas.

As questões voltadas para a gestão financeira da Caixa Escolar têm o objetivo de levantar dados sobre a execução financeira da escola sob a direção do entrevistado, as dificuldades enfrentadas no processo de prestação de contas, as formas em que são feitas as aquisições e contratações, a observância quanto aos trâmites legais e as etapas do processo de dispensa e/ou inexigibilidade e licitação. Finaliza-se, com registro das observações feitas pelos entrevistados sobre a execução financeira da Caixa Escolar. Na próxima seção, apresentar-se-á informações coletadas nas entrevistas com as duas gestoras. No Quadro 2, a seguir, apresenta-se, sucintamente, os objetivos de cada bloco e as questões elaboradas para a entrevista com as gestoras das escolas analisadas.

**Quadro 2- Quadro da Estrutura da Entrevista: objetivos e questões**

OBJETIVOS	QUESTÕES
Bloco Perfil do Entrevistado: traçar as características do Gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>-O tempo de atuação na área.</li> <li>-Quantos anos ocupa o cargo de Gestor?</li> <li>- A formação acadêmica.</li> </ul>
Bloco informações sobre a capacitação do Gestor: levantar dados sobre a preparação do gestor para o desempenho de sua função	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Considera que recebeu treinamento adequado?</li> <li>-O treinamento atendeu às expectativas?</li> <li>-Sente-se preparado para gestão escolar?</li> <li>-Após as capacitações a gestão ficou mais fácil?</li> <li>-A frequência da realização das capacitações é satisfatória?</li> <li>- O que deveria ser mudado ou acrescentado nos treinamentos?</li> </ul>
Bloco Gestão escolar: subsidiar a análise sobre a forma como os Gestores conduzem a Gestão Escolar , considerando a gestão do tempo, a dedicação em determinada área, a delegação de tarefas e a participação na gestão .	<ul style="list-style-type: none"> <li>-O que mais consome o tempo?</li> <li>-Existe uma tendência de dedicação a alguma área da Gestão?</li> <li>-As tarefas são compartilhadas?</li> <li>-A Gestão escolar é participativa?</li> </ul>
Bloco Legislação: verificar o conhecimento da legislação e a viabilidade da criação de um instrumento de orientação das ações da gestão escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O conhecimento da legislação.</li> <li>-A viabilidade da criação de um instrumento orientador.</li> <li>-Quais ações deveria contemplar o instrumento orientador?</li> <li>-A opinião sobre a legislação aplicada à Caixa Escolar.</li> </ul>
Bloco Gestão financeira da Caixa Escolar: verificar quais as considerações do gestor em relação a execução financeira sob sua responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Opinião sobre a execução financeira da Caixa Escolar.</li> <li>-As dificuldades que encontra na gestão financeira</li> <li>-Como são feitas as aquisições e contratações da Caixa Escolar?</li> <li>- A possibilidade de seguir todas as etapas no processo de execução.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com base na entrevista aplicada aos gestores.

A seguir, apresentam-se as entrevistas aplicadas às gestoras da Escola A e da escola B.

### 2.3.2 Apresentação das entrevistas aplicadas às Escolas A e B

A primeira entrevista foi aplicada à Gestora da Escola B. A entrevistada informou possuir mais de 29 anos e ocupar o cargo de diretora desde 2004, portanto, há 11 anos é gestora da escola em análise. Sua formação é em Pedagogia e possui Pós-graduação em Supervisão Escolar.

Já a Gestora da Escola A, atua como profissional da educação há 25 anos e até 2012 atuou como professora. Naquele ano, assumiu o cargo de gestora. Sua formação acadêmica é em Letras, com pós-graduação em Português e suas respectivas Literaturas.

No intuito de coletar informações sobre a capacitação do gestor para exercer a prestação de contas da escola, foi perguntado às duas gestoras sobre os treinamentos oferecidos pela SEE. A Gestora B forneceu a seguinte resposta sobre o treinamento recebido:

Quando começou a legislação atual, nós recebemos sim, tivemos sim uma bateria de cursos na ocasião. “Pra” mim foi porque eu participei de toda aquela mudança, eu estava na Direção vivi o antigo e peguei a mudança, então “pra” mim o período enquanto Diretor foi excelente. (Gestora B, entrevista concedida em 12/05/2015).

Sobre isso, a Gestora B respondeu que recebeu capacitação adequada, quando houve a promulgação da atual legislação (Resolução 2.245 de 28 de dezembro de 2012). Percebe-se ainda na fala dela seu conhecimento sobre o momento anterior ao comparar as mudanças na legislação.

Sobre as Capacitações citada pela Gestora B, Carvalho, considera que:

A capacitação para o trabalho com os novos critérios foi específica para as mudanças decorrentes da nova legislação, mas não suficiente para equalizar e dirimir todas as carências dos diretores em relação à execução financeira e à prestação de contas. (Carvalho 2011, p.22).

A autora afirma que as capacitações foram dadas com base na nova legislação, o que não foi bastante para habilitar de fato o Diretor para a gestão financeira da Caixa Escolar. O foco da capacitação, segundo a gestora, foi a

apresentação da nova legislação, não contemplando ações da gestão financeira. A capacitação limitou-se a abordar a nova legislação e as mudanças nos procedimentos da execução financeira e prestação de contas. A resposta da Gestora B aproxima-se da citação de Carvalho (2011), quando se refere aos treinamentos recebidos, que foram intensos, na época de alteração da legislação, porém, uma capacitação voltada para as mudanças não contemplando demais necessidades do Diretor em relação à gestão financeira e prestação de contas.

O questionamento sobre as capacitações oferecidas pela SEE foi feito também para a Gestora da escola A. Ao ser questionada sobre se considera que recebeu treinamento adequado, a Gestora A perguntou em tom de sussurro se poderia dizer a “verdade”. Respondi que sim e ela acrescentou:

No dia 05/06/2011 eu entrei para a escola, em 2012, e neste período eu tive uma expectativa muito grande em relação à Superintendência, eu esperava que eu fosse capacitada, Seis meses é um período muito bom pra gente receber uma capacitação pra gente trabalhar , então isto não aconteceu, eu já tomei posse exercício sem capacitações, ou seja, cheguei numa administração pra administrar o desconhecido ( Gestora A, entrevista concedida em 14/05/2015).

É importante ressaltar que, quando a Gestora A pergunta se é ou não para dizer a verdade, a gestora expõe certo receio em falar sobre o assunto. A gestora da Escola A demonstra em sua resposta insatisfação na preparação para a gestão escolar. Ela saiu da condição de professora, e foi para a gestão da escola, iniciando de prontidão a função, sem o preparo adequado. Essa lacuna é um ponto importante de intervenção para a SRE, pois, a capacitação dos gestores, após a posse, pode conduzir a uma melhor atuação em suas práticas financeiras. Tal capacitação deverá ser contínua durante toda a gestão. Partindo desse pressuposto, a resposta da Gestora A confirma esta necessidade, pois, tomou posse em exercício, sem capacitação nas áreas pedagógica, financeira e administrativa da gestão.

Ainda sobre a capacitação necessária para exercer a gestão da caixa escolar, foi perguntado às Gestoras se elas atenderam às suas expectativas. A gestora da escola B respondeu que o treinamento para essa tarefa se dá na prática cotidiana, e que quando há necessidade procura a SRE. Ocorre, portanto, uma distância, pois, as dúvidas surgem na hora da execução, havendo situações imprevistas entre o que é ensinado nas capacitações e a rotina da escola. Isso a faz recorrer à Superintendência para obter ajuda. O movimento de constante consulta à SRE

acaba sobrecarregando a Superintendência, todo atendimento às escolas requer tempo para ouvir e orientar.

Ao se perguntar à Gestora A se ela se sente preparada para exercer a gestão financeira, ela afirmou: “acho que estou me preparando, não estou preparada, mas estou me preparando para aprender ainda” (Gestora A, entrevista concedida em 14/05/2015).

Nota-se na resposta da Gestora A que sua preparação ainda está em processo de entendimento das questões financeiras, consoante a ela, pode-se perceber ainda a utilização dos erros para melhoria da sua atuação. A aprendizagem é um processo contínuo e, por isso, a gestora após três anos de gestão ainda está em fase de aprendizagem. Entretanto, os erros na utilização financeira e na prestação de contas são difíceis de serem contornados, pois uma falha no processo pode ocasionar a devolução da verba aos cofres públicos. Dessa maneira, percebe-se a necessidade de haver o entendimento dos trâmites legais/institucionais. Nesse sentido, Carvalho faz a seguinte consideração sobre erro e devoluções:

Tais erros podem também culminar na necessidade de devolução parcial ou total, aos cofres públicos, dos recursos aplicados indevidamente pelo diretor escolar. Ademais, a necessidade inicial da unidade não será suprida, visto que a aquisição indevida de bem ou serviço impedirá nova contratação até que outro recurso seja liberado para tal finalidade. (OLIVEIRA, 2012, p. 16).

Oliveira, além de destacar a devolução de parte ou até mesmo de todo o recurso diante de um erro, faz uma importante observação sobre a não execução em conformidade com a finalidade pedagógica da disponibilização do recurso. O Gestor deixa de atender uma finalidade específica, sempre com cunho pedagógico. A Gestora A em sua resposta cita que está em fase de aprendizagem que erra pensando que “está acertando”. Porém, o erro, de acordo com Oliveira (2012), ocasiona a devolução da verba. Esta penalidade para o gestor vai muito além da questão financeira, pois, pode comprometer a qualidade da educação.

Por outro lado tem a questão da aprendizagem baseada em erros, Lück<sup>7</sup>, citada por Oliveira (2012, p.97), em referência à competência do Gestor, diz:

---

<sup>7</sup> LÜCK, Heloísa (org.). **Em Aberto/instituto Nacional de Estudos e Pesquisas. Educacionais**, Brasília, v. 1, n. 1, 1981.

Em relação à função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro (LÜCK *apud* OLIVEIRA, 2012, p.97).

Lück destaca que, para exercer uma responsabilidade, no caso a gestão escolar, é preciso compreender que a competência requer conhecimento, habilidades e atitudes, e a ausência de tais requisitos leva ao exercício fundamentado em ensaio e erro. É justamente o que acontece com a Gestora A, que conforme sua resposta vem aprendendo com os erros. Pode-se inferir, portanto, uma carência de conhecimento e habilidades necessárias, além de atitude tanto por parte da Gestora, bem como do Sistema que não cria meios para o Gestor gerir a vida financeira da Caixa Escolar.

A gestão escolar em todo seu contexto requer ações em observância à determinação legal. Não sendo possível a atuação baseada em ensaio e erro, no caso específico da execução financeira a consumação de procedimentos são, muitas vezes, irreversíveis, Lück<sup>8</sup> (2009) citada por Carvalho:

Não se pode esperar mais que os dirigentes enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro” sobre como planejar e promover a implementação do projeto político pedagógico da escola, monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, promover a integração escola-comunidade, criar novas alternativas de gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, manter um processo de comunicação e diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, estabelecer unidade na diversidade, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão. (LÜCK *apud* Carvalho, 2013, p. 97).

A autora considera a impossibilidade de a gestão escolar acontecer por meio de ensaio e erro. Aplicando a abordagem da autora na gestão financeira, é o que se percebe na Gestão das diretoras entrevistadas, particularmente a da Escola A, como a própria gestora diz, está aprendendo com os erros. Faz-se necessário uma

---

<sup>8</sup> LÜCK, Heloísa (org.). **Em Aberto/instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais**, Brasília, v. 1, n. 1, 1981.

intervenção da SRE, para tornar a utilização dos recursos mais exequíveis em consonância com os ditames legais, considerando a área financeira como parte da gestão escolar que visa estruturar a unidade escolar para atingir sua finalidade precípua: o ensino e a aprendizagem.

Sobre se as capacitações recebidas tornarem mais fáceis a gestão financeira de suas escolas, a Gestora B respondeu que as capacitações auxiliam nas prestações de contas, no entanto, segundo ela, existem divergências de orientação entre as diretrizes dadas pela Superintendência e o que é feito na escola.

Ao se fazer a mesma pergunta para a Gestora A, esta afirmou que houve uma reunião realizada pela SRE que foi muito esclarecedora e que ela, embora não tenha comparecido, recebeu o caderno de como montar a prestação de contas disponibilizado pela SRE todo anotado pela ATB financeira da escola que foi à reunião. Pela resposta da Gestora A, ao se referir às observações feitas no caderno, como orientações que a auxilia, percebe a necessidade de um instrumento orientador para o preenchimento das prestações de contas. Observa-se o fato de ela mencionar não ter comparecido, mas que as anotações que foram feitas, serviram de orientação importante para o seu trabalho. .

As duas gestoras têm opiniões semelhantes quanto à gestão após a capacitação. A Gestora A considera que, em parte, ficou mais fácil, já a Gestora B acha que ficou mais tranquilo. Porém, embora não tenha especificado, a Gestora A pontuou a existência de divergências entre o que é imposto pelo Sistema e como flui na prática as ações referentes ao financeiro. Segundo esta gestora, podem ser percebidas diferenças entre o determinado pela norma estadual, em referência à gestão financeira, e o que acontece de fato na execução, porém não especificou.

Quanto à satisfação da frequência da realização das capacitações, a gestora da escola B relata que há a necessidade de muito mais capacitações e, ainda nos relata que há uma carência de pessoal para auxiliar na prestação de contas, além de problematizar a rotatividade de profissionais da área financeira dentro das escolas. Nesta resposta, nota-se certo desabafo da gestora quanto à falta de capacitações e da rotatividade de pessoal. A Gestora B declarou que ela mesma deve repassar aos profissionais, como os ATBs, o que sabe sobre os procedimentos de prestação de contas e gestão financeira.

Cabe ressaltar que o Assistente Técnico d Educação Básica (ATB Financeiro) é um servidor designado, não tem vínculo com a Escola, a cada ano há alteração

neste cargo<sup>9</sup>. A escassez de treinamento tanto para o Gestor como para o ATB é um entrave para a execução financeira ser satisfatória. Netto faz as considerações em relação ao ATB:

Primeiro, porque o ATB ao assumir o cargo precisa de um tempo para se apropriar das normas que são consideradas por muitos dos diretores escolares como burocráticas e com alguns entraves que dificultam a compreensão rápida do processo de execução e prestação de contas dos recursos recebidos. E depois, ele passa a atuar como auxiliar nas prestações de contas, sem se colocar como responsável por qualquer erro, posto que o diretor é quem assume os erros e acertos financeiros. Dessa forma, o gestor precisa acompanhar de perto todo o processo, assim como faz na gestão pedagógica.  
(NETTO, 2013, p.33)

A autora demonstra as dificuldades do ATB quando assume o cargo e que o processo de familiarização com os procedimentos da Caixa Escolar demanda tempo.

Sobre as mudanças e acréscimos aos treinamentos, que têm como finalidade a execução financeira e a prestação de contas, a Gestora B reafirma que as capacitações deveriam ser no início do ano e acontecer de forma periódica.

Em relação à frequência da realização das capacitações, a gestora A demonstra que fica insegura com a chegada de novos termos. É explícita a necessidade de realização de mais capacitações e acompanhamento da SRE das ações da execução financeira da Caixa Escolar.

Sobre esse assunto, a Gestora A reforça a necessidade de um acompanhamento sistemático, principalmente quando são disponibilizados os Termos de Compromisso. Quando perguntada sobre o que ela, como gestora, gostaria que fosse mudado ou acrescentado nas capacitações, ela frisa a questão da capacitação e acompanhamento diante de cada termo que a escola recebe. Sugere até uma oficina. É válido ressaltar que a sugestão da Gestora A é muito boa, porém, de difícil aplicação, no que se refere às oficinas, devido ao grande número de termos que são emitidos para as escolas<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Neste texto no capítulo 1, na página 37 é relatado como ocorre as capacitações do ATB Financeiro, geralmente a partir de maio, bem após o início das atividades deste profissional, um agravante. Na fala do gestor nota-se a necessidade da SRE rever a estruturação das capacitações.

<sup>10</sup> De forma geral uma escola recebe no mínimo três TCs por ano: Alimentação escolar, Manutenção e custeio e o PDDE. A SRE repassa anualmente 195 Termos por ano em média, considerando 03 TC para as 65 escolas. Os Termos de compromisso quando emitidos, são impressos e enviados para a

Percebe-se na fala das duas gestoras a necessidade de reestruturação das capacitações do Setor Financeiro da SRE de Nova Era, no sentido de ser mais frequente e acompanhar as constantes mudanças de pessoal, principalmente do ATB financeiro, preparando-os para o desempenho da função.

Nogueira<sup>11</sup> (2005 apud OLIVEIRA, 2014, p. 204) define formação e capacitação:

No sentido rigoroso da expressão, formar alguém não é apenas transmitir informações e habilidades ou socializar técnicas e modelos. Acima de tudo, é fixar uma perspectiva, ou seja, estabelecer parâmetros para a vida, de articulação e de totalização dos saberes, de diálogo com a história e com a cultura. Desse ponto de vista, o formar inclui a capacitação, ou seja, a instrumentalização de pessoas para uma melhor inserção numa dada área profissional (...) o maior desafio das Escolas de Governo – está precisamente em encontrar um equilíbrio (...) entre formação e capacitação (NOGUEIRA, 2005 apud OLIVEIRA 2014, p. 175-176).

Conforme o autor, deve haver um equilíbrio entre o formar e o capacitar. A formação tem que ir além do apenas repassar instruções com modelos e técnicas. A capacitação é parte da formação. Capacitação tem como objetivo instrumentalizar profissionais para atuar em certa área. No bloco de perguntas feitas às Gestoras A e B, sobre as capacitações, percebe-se o desalinhamento entre o formar e capacitar. As capacitações realizadas configuram a transmissão de técnicas e modelos e não a formação continuada do gestor. Esta falta ocasiona em transtornos na execução.

Após as perguntas sobre a formação profissional e de curso para atuação, passou-se a indagar sobre a gestão escolar, tendo como finalidade verificar a percepção desses atores sobre os procedimentos existentes e executados.

Quando questionada sobre as ações que mais consomem o tempo das entrevistas na escola, a gestora B relatou que o que mais consome tempo dela é o pedagógico, ela cita a disciplina dos alunos e a parte financeira, que também gasta muito o seu tempo. Destaca que a parte administrativa flui bem, pois a equipe consegue trabalhar. A Gestora justifica, ainda, que o financeiro consome muito tempo pela rotatividade de pessoal, e esclarece que os servidores com cargo efetivo rejeitam o cargo de ATB financeiro, sendo um direito em que se pode optar, e, para isso, alegam não ter preparo.

---

escola, sem instruções para o seu preenchimento. Uma alternativa seria a SRE encaminhar instruções para as escolas juntamente com o TC.

<sup>11</sup> NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil**: temas éticos e políticos da gestão democrática. 2. ed. São Paulo : Cortez, 2005.

Vale esclarecer que a Resolução 2741 de 20/01/2015 estabelece normas para organização do quadro de pessoal das escolas estaduais e sobre a designação para exercício da função pública na Rede Estadual da Educação Básica. Essa resolução determina que a designação do ATB para atuar na área financeira só poderá ser feita em escola com matrícula igual ou superior a 300 alunos. Porém, mesmo que a escola enquadre neste requisito, caso tenha servidor excedente e, caso este profissional tenha interesse, poderá assumir o cargo de ATB Financeiro. Ocorre que este profissional, como relata a Gestora da Escola B, geralmente não aceita por não estar preparado.

Quando perguntado à Gestora da escola A qual a tarefa que mais consome seu tempo, ela informa que gasta muito tempo com as áreas pedagógica e disciplinar respectivamente. Sabe-se que, mesmo de forma não intencional, o gestor por tendência ou afinidade até mesmo necessidade, tende a dar mais atenção a certa área da gestão. Visando verificar esta questão pergunta-se às gestoras: Qual área tem mais tendência para dedicar-se?

Pela resposta da Gestora A, há uma tendência para dedicar ao financeiro, por ter receio de estar errando, novamente, destaca o erro que cometeu em uma aquisição, devido ao despreparo para prestar atenção nas determinações dos TC. A dedicação ao financeiro se faz necessária diante de vários erros cometidos pela gestora. Repare-se que, na utilização de um recurso, a Gestora A busca informação com uma ATB da escola, que não é a financeira. A servidora instruiu a Gestora A de forma errada e esta utilizou o recurso de forma incorreta, o que gerou devolução do dinheiro aos cofres públicos.

Perguntou-se também à Gestora B se, em sua gestão, há tendência de dedicação a alguma área da gestão. Em sua resposta ela revelou que tende a dedicar-se mais às ações pedagógicas.

Para verificar se as Gestoras conseguem dividir as tarefas, pelo menos as que são passíveis de serem distribuídas, foi feito o seguinte questionamento: quais tarefas você compartilha em sua gestão?

A Gestora B afirmou que compartilha tarefas como cotação de preços de produtos e ou contratações de serviços com o ATB financeiro e demais servidores. Para tanto, outros funcionários, que estão fora do quadro financeiro a ajudam. Assim, ela recebe auxílio da: ATB, da ATEUB, da secretária e do vice-diretor. Assim, a partir da resposta da gestora, pode-se afirmar que vários profissionais da escola

se envolvem com as atividades que seriam de competência da área financeira, como a ATB citada pela entrevistada, que não é do financeiro e está elaborando a prestação de contas que deverá ser entregue. A gestora B ainda diz que muitas ações ainda ficam a cargo dela, atribuições que seriam do ATB, que é inexperiente, o que a deixa assoberbada. A sobrecarga de tarefas para o gestor impacta em sua gestão de forma geral, pois, diante de tantas atividades, as ações podem ficar comprometidas. Netto descreve bem a situação exposta pela Gestora que envolve a sobrecarga e a atuação do ATB Financeiro:

Além de atuar no pedagógico, exige-se que o diretor conheça a administração de recursos públicos, processos licitatórios, prestação de contas; também, precisa ter um pouco de conhecimento na área de contabilidade: saber sobre notas fiscais, tributos e retenções. Percebe-se, desta forma, uma sobrecarga muito grande sobre o diretor e isso pode estar causando dificuldades para a Gestão. Pensando nisso, a Secretaria de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), na tentativa de sanar as dificuldades do diretor, tem autorizado, desde 2010, a contratação de outro ator para contribuir com a gestão financeira na escola. Trata-se do Assistente Técnico de Educação Básica - ATB – Auxiliar de Área Financeira. Ele tem a função de auxiliar o diretor na área contábil, mais especificamente nas prestações de contas. Embora o estado de Minas Gerais tenha tentado resolver o problema da sobrecarga da gestão financeira através da contratação de um ATB financeiro, percebe-se que este ator não tem resolvido o problema. (NETTO, 2011, p. 31).

A autora expõe a sobrecarga de atividade dos gestores e cita a contratação do ATB Financeiro como uma alternativa utilizada pela SEE para auxiliar o Gestor com problema na prestação de contas. Este fato também é exposto pela Gestora B quando afirma que o envolvimento de várias pessoas em atividades de competência do ATB Financeiro. Embora, tenha havido a contratação do ATB Financeiro, isso não se resolveu na prática. Vide a necessidade de outros servidores na execução das tarefas que compete ao ATB Financeiro. Ainda, no bloco sobre a gestão, verificando a questão da participação, foi perguntado à Gestora B se a comunidade escolar participa nas tomadas de decisões.

A Gestora B demonstra em sua fala que há a participação na gestão. Destaca-se aqui que a Gestora B declara que mesmo quando não é possível reunir com todo o colegiado, são feitas reuniões isoladas, mas as tomadas de decisões são feitas em conjunto.

O envolvimento da comunidade escolar na gestão vai muito além que uma exigência legal, considerando que com a participação há mais chances de se atingir objetivos, conforme dispõe Oliveira (2013):

Contudo, entende-se que essa construção de uma direção ética e política não está restrita aos gestores. Na perspectiva democrática, considera-se fundamental a participação da comunidade escolar e da comunidade local na escola, podendo participar também da construção e execução do planejamento na medida em que houver interesse e condições adequadas para tal. Executar o planejado coletivamente é dar consequências às decisões coletivas, o que se relaciona à dimensão ética. Quanto maior o envolvimento e a participação, maiores as possibilidades de se alcançar os objetivos escolhidos. (OLIVEIRA, 2013, p.84).

Segundo a Gestora B, ela conta com a participação dos membros do colegiado escolar na execução e no planejamento de suas ações. Essas atitudes são ressaltadas nas palavras de Oliveira (2013), quando considera fundamental a participação de fato e não em atendimento a uma formalidade.

Já a Gestora A, quando perguntada se compartilha as tarefas da escola, afirma que divide algumas atribuições com a ATB financeira e com a outra ATB. No entanto, não há de fato um compartilhamento de tarefas, nem mesmo com o profissional a quem compete a realização da função, como no caso da atuação da presidente da licitação.

Sobre a participação da Comunidade escolar nas tomadas de decisões a Gestora A afirmou que o colegiado da escola não possui uma participação ativa. Tendo em vista essa resposta, e visando verificar o treinamento dos membros, perguntou se o colegiado não foi capacitado. O posicionamento da Gestora indica que não estão preparados e não foram capacitados.

Segundo a Gestora A, as tomadas de decisões são feitas juntamente com o colegiado<sup>12</sup>. O papel do colegiado na gestão escolar é de extrema importância, conforme Carvalho (2012), ele tem função deliberativa, consultiva, de monitoramento e avaliação dos assuntos pertencentes à unidade escolar da qual faz parte. Apesar desta importância da participação do Colegiado quase não há interferências do órgão na Escola A. A inexistência de participação nas questões financeiras pode ser atribuída à falta de capacitação satisfatória e ao desconhecimento dos trâmites burocráticos legais para os membros do colegiado, isso pode explicar essa falta de debate sobre tais questões.

Sobre a legislação pertinente à prestação de contas, buscou-se verificar o conhecimento e a observância do gestor quanto à legislação aplicada. A legislação é

---

<sup>12</sup>Conforme Art. 1º da Resolução 2254 de 26 de fevereiro de 2014: O Colegiado Escolar é órgão representativo da comunidade escolar, com funções de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira, respeitada a norma legal.

instrumento norteador das ações do diretor na gestão financeira, inclusive na prestação de contas. Esta pergunta fez-se necessária para tentar perceber se a Gestora procede conforme os ditames legais. Quanto a essas questões, a Gestora B se posiciona da seguinte forma sobre seu conhecimento a respeito da legislação pertinente às Caixas Escolares Mineiras: diz que conhece a legislação e que procura se aprofundar nessas questões para agir com coerência, no entanto, afirma que faz a prestação com medo, pois segundo ela, há muita “coisa que não pode”. Essa fala da Gestora B demonstra que a gestora não tem segurança para executar o recurso e prestar contas.

Já a Gestora A, quando questionada sobre seu conhecimento a respeito da legislação, diz conhecer a legislação aplicada à Caixa Escolar e faz referência à Resolução 2.245 de 2012.

Pensando em propostas para amenizar os problemas relacionados à prestação de contas na SEE que se encontra em análise, foi perguntado às gestoras sobre a possibilidade de confecção de um instrumento orientador para a execução financeira e a prestação de contas. Sobre isso, a gestora B diz que a legislação apresenta os modelos necessários para a prestação de contas, porém, em casos como a chamada pública e a prestação de contas de obras, há muita dúvida. Percebe-se, pela fala da Gestora B, que um instrumento orientador ajudaria, considerando que apenas a disponibilização dos formulários não instrui.

A Gestora A, ao falar sobre a legislação aplicada à Caixa Escolar, diz que acha que a lei tem suas falhas, que poderia ser mais completa, pois, deixa muitas dúvidas.

Com o intuito de verificar a necessidade da implementação de instrumento orientador para auxiliar na prestação de contas, foi perguntado às gestoras se a criação deste instrumento subsidiaria suas ações. A Gestora A afirmou em sua resposta que tal instrumento poderia sim ajudar na execução dos recursos e cita o Termo de Compromisso de Manutenção e Custeio, e que poderia constar neste instrumento com informações do que se pode adquirir com este recurso.

Pela resposta da gestora percebe-se o seu desconhecimento em relação à legislação, que instrui a execução financeira, pois, em sua fala, referiu-se à Resolução considerando apenas a prestação de contas. Este instrumento jurídico traz o processo referente à transferência de recursos, abrangendo tanto a gestão como a prestação de contas. Pela resposta fornecida pela gestora, percebe-se a

necessidade de haver uma orientação mais detalhada para os procedimentos de gestão financeira dos recursos.

Na próxima questão, procuramos saber a opinião dos gestores entrevistados a respeito da confecção de um instrumento que oriente o gestor, e se este instrumento poderia ajudar na gestão financeira da Caixa Escolar.

Sobre isso, a Gestora B relatou que com instrução o processo ficaria mais fácil sim, o que não isenta o surgimento de dúvidas. Infere-se que um instrumento orientador poderia contribuir para a execução financeira e a prestação de contas. Em sua resposta, a gestora manifestou também certa dificuldade de preencher formulários referentes à aquisição da agricultura familiar, mesmo possuindo modelos de preenchimento, segundo ela, ainda ocorrem dúvidas. Esses são disponibilizados, porém, faltam mais esclarecimentos que consigam esgotar as dúvidas do gestor. A orientação para a realização de chamada pública, ponto de dificuldade apresentado pela Gestora B, é encaminhada para as escolas por meio eletrônico pela SRE. Trata-se de procedimentos elaborados pela SEE que contêm nota explicativa com anexos de formulários utilizados na aquisição. Mesmo diante desta iniciativa da SEE, pela resposta da Gestora B, percebe-se que ainda ficam dúvidas, daí a necessidade da construção de um instrumento que possibilite um melhor entendimento do gestor.

Em relação às ações que o gestor julga que o instrumento orientador deve contemplar, a Gestora B demonstrou preocupação com entrega das obrigações tributárias e fiscais da Caixa Escolar, reclamou da orientação da SRE em relação ao encaminhamento de um cronograma atrasado, ainda não disponibilizado até o momento da entrevista. Lembrou-se da entrega da DIPJ, que está na época, e suas reclamações procedem, pois, a omissão ou o atraso na entrega dos documentos, nos respectivos órgãos, acarreta multas e a ATB da escola é nova.

Um documento orientador deve conter instruções para a elaboração e envio das declarações que compete à Caixa Escolar, considerando, principalmente, a situação instável e de despreparo do ATB Financeiro. São assuntos técnicos da área contábil, em que o profissional deve estar constantemente atualizado com as mudanças constantes. Em referência às obrigações tributárias e fiscais Carvalho (2012) afirma :

Por outro lado, precisa ser capacitado suficientemente para ter conhecimentos sobre a legislação fiscal e tributária, uma vez que os documentos e os informativos fiscais obrigatórios com os quais vai lidar fundamentarão a sua execução financeira e adimplência empresarial. Nesse ponto, pode-se concluir que é exigido ao gestor escolar atuar na execução dos recursos financeiros e também na execução de atividades administrativas fiscais, que demandam a observância de prazos e conhecimento de legislação fiscal e tributária específica para a confecção e envio de declarações aos órgãos federal, estadual e municipal. Novamente, mais um peso para a gama das suas ações. (CARVALHO, 2012, p. 43).

Carvalho (2012) considera que as obrigações tributária e fiscal devem ser entregues. Entretanto, percebe-se na fala da Gestora o despreparo tanto do gestor quanto do ATB para cumprir a entrega de tais declarações. E conforme a autora estas atribuições são um peso para o Gestor.

Quanto ao ordenamento jurídico, a Gestora B acha a legislação complicada, levanta a questão da rigidez e de excesso de papéis na prestação de contas. A atual legislação mineira aplicada às Caixas Escolares apresenta certa burocracia, fato já exposto por Carvalho:

Observou-se, ainda, a burocracia presente nas normas legais, que, muitas vezes, faz com que os indivíduos que executam os processos de compras passem por etapas que não conseguem atender, devido ao grande número de formulários e prazos a serem observados. (CARVALHO, 2012, p. 99).

A constatação da autora aproxima-se da resposta dada pela Gestora, pois, ambas reconhecem o excesso de burocracia na legislação. Ainda, escreve a autora, sobre o desconhecimento das etapas que compõem o processo em virtude do excesso de formulários e prazos.

Sobre a gestão financeira da Caixa Escolar, a Gestora B relata que procura ser o mais correta possível e atender à legislação, mas tem tido problemas com a rotatividade dos ATBs Financeiros.

Pois é, eu sou muito exigente comigo e com meu grupo também, mas, eu também sou assim: quem erra não erra sozinho, ninguém erra sozinho aqui não. Se um errou todo mundo errou junto, então a gente procura ser o mais correto possível e atender a legislação minuciosamente. Agora os problemas com rotatividade de pessoal, o ATB Financeiro “ tá” muito grande, agora é um contrata e dispensa constante . Estamos sempre tendo que ensinar as pessoas a fazer o serviço, então isto “tá” gerando o que:. Nós temos que esta fazendo pesquisa com vocês constantemente a toa de coisas repetidas. Até, nós estamos mais treinando RH do que executando o serviço. Nós estamos perdendo tempo demais, Silvânia , muito tempo com isto. Eu “to” com duas pessoas que sabem fazer o serviço. Uma só que tem que fazer junto comigo, a outra “tá” me ajudando, né, e já é a quarta pessoa

que passa pelo serviço este ano comigo.(GESTORA B, EM ENTREVISTA CONCEDIDA EM 12/05/2015).

Na resposta da gestora, percebe-se, também, que para resolver essa questão faz contato constante com a SRE para orientações e soluções de problemas, ou seja, o ATB Financeiro, visto pelo depoimento da gestora, não compreende os processos financeiros. Isso pode levar a não efetivação das funções destinadas a ele. Novamente, a questão da rotatividade de pessoal se manifesta, em particular a do ATB Financeiro. A Gestora B ao afirmar o constante contato com a SRE deixa subentendido que o ATB Financeiro não consegue atender às demandas da Escola. A questão da contratação do ATB foi caracterizada por Netto (2013) como:

Um profissional que vai auxiliar o diretor na gestão organizacional da escola, especificamente na gestão financeira. É contratado pela SEEMG, através de designação para o exercício de função pública na rede pública estadual, respeitando a resolução que estabelece normas para a organização do quadro de pessoal das escolas estaduais de Minas Gerais. Esse tipo de contratação caracteriza a precariedade da relação entre o ATB Financeiro e o Estado. Consequentemente há uma prestação de serviços deficiente. (NETTO, 2013, p. 32).

Netto (2013) escreve sobre a contratação do ATB que é por meio de designação, um trabalho com tempo determinado de um ano, fato que propicia a rotatividade de pessoal. Neste ponto, a Gestora A destaca em sua resposta o impacto na gestão financeira. A autora cita inclusive que o tipo de contratação do ATB ocasiona uma prestação de contas deficiente. Acrescente-se neste ponto uma execução financeira, também comprometida, dada a atuação do ATB em auxiliar nesta fase também.

Sobre as dificuldades encontradas na gestão financeira, a gestora da Escola A diz que a dificuldade está no entendimento dos TCs. Ao chegar tal documento já fica “desesperada”, pois tem muitas dúvidas sobre a execução financeira. A resposta da Gestora A representa a falta de instruções da SRE que deveriam ser enviadas juntamente com o Termo. Tal proposta foi colocada também na entrevista da Gestora da escola B. Segundo Netto (2013) há uma dificuldade do gestor em se apropriar das normas:

Com a nova legislação e também um número reduzido de funcionários para acompanhar e orientar sobre as mudanças, os gestores apresentam dificuldades para se apropriarem das normas e ainda têm dúvidas sobre a correta utilização dos recursos. Observou-se, dessa forma, que o problema

não está na norma, mas na forma como é transferida ao gestor (NETTO, 2013, p.99).

A Resolução publicada, em 2012, foi definida por Netto (2013) como nova legislação, na época. Em 2015, pela resposta da Gestora A, nota-se a persistência da dificuldade, em relação ao entendimento dos ditames legais, bem como a falta da devida instrução da SRE. A orientação insatisfatória da SRE foi um ponto comum nas respostas da Gestora A e da Gestora B. Fato também exposto por Netto (2013) quando se refere à forma que a norma é transferida ao diretor.

No questionamento sobre as aquisições e contratações feitas pela Caixa Escolar, a Gestora B diz que são realizadas por meio de cotações, licitações, chamada pública, dispensa e regime de adiantamento. Relata, ainda, que acompanha a legislação, os prazos e vigências dos TCs e observa os trâmites legais. Este questionamento visa verificar como ocorre a execução do recurso financeiro pela Caixa Escolar e, pela resposta da Gestora B, nota-se que as contratações são feitas dentro dos conformes legais.

A Gestora B declara a forma que são feitas as aquisições e as contratações, e que acompanha legislação e validade dos termos. Ou seja, age em observância ao que estabelece a legislação.

Na sequência, perguntamos se a Gestora B consegue seguir as etapas para realização de processo de dispensa e/ou inexigibilidade e da licitação. Esta pergunta objetiva verificar se é possível seguir a sequência determinada no Regulamento próprio de licitação. A Gestora B responde que consegue seguir as etapas, desde que programadas. Fala da divergência da disponibilização dos recursos para a Caixa Escolar e das reuniões necessárias com o colegiado para tratar destes recursos. Cita o recurso de alimentação escolar, que não tem uma data certa para chegar, comprometendo as aquisições de produtos para a alimentação escolar. Conforme a fala da Gestora, até a forma da liberação dos recursos, especialmente a alimentação escolar, interfere na organização dos processos de aquisição, o que afeta o cumprimento das etapas do processo.

A entrevista finaliza com a abertura para a gestora registrar alguma informação quanto à gestão financeira da Caixa Escolar, que ela julgue importante. A Gestora B registra que sente gratificada quando as prestações de contas são analisadas e aprovadas, mesmo que tenha que cumprir diligências. Destaca a dificuldade da rotina de um diretor diante da área pedagógica que fica

comprometida, devido à atenção que tem de dar ao setor financeiro, para cumprir as minúcias da área que é específica de um contador. A observação da Gestora B demonstra a dificuldade em conduzir a execução financeira da Caixa Escolar, pois requer conhecimentos técnicos que não possui.

Ao ser perguntada como são feitas as aquisições e contratações para a Escola, a Gestora A novamente, sussurra se pode dizer a verdade. Relata que quando assumiu a direção da escola, em janeiro de 2012, encontrou a Caixa Escolar em débito com fornecedores de produtos para a alimentação escolar. Somente posteriormente, no início 2013, percebeu o porquê da escola apresentar no início do ano tal situação. Isso pode ocorrer, pois, o recurso de alimentação escolar não é liberado, no início do ano, automaticamente. Este recurso de alimentação escolar é reprogramado, ou seja, o saldo que sobra de um ano, pode ser utilizado no ano subsequente. Como o recurso desta escola, conforme relata a gestora, não tem saldo, a escola fica em débito com os fornecedores.

A Gestora ao responder como procede as aquisições e contratações, deixa claro que não observa a determinação legal, pois está contratando com o fornecedor sem ter o crédito em conta. O inciso III, artigo 37 da Resolução 2245 de 2012, determina que é vedada à Caixa Escolar: III. Realizar despesa em data anterior ao recebimento do recurso (crédito na conta do projeto) e posterior à vigência do termo de compromisso, e também a emitir cheque ou ordem de pagamento para quitação de despesa anterior à emissão de documentos fiscais.

Há de ressaltar que esta postura da Gestora para resolver a questão de suprimento de produtos para a alimentação escolar ocorre de forma incorreta e em desacordo com a legislação. Esta ação da Gestora indica uma falta de planejamento na gestão financeira, David et.al.(2012) escrevem a necessidade de haver planejamento para uma boa gestão financeira. Com a instrução do devido planejamento na gestão escolar, em especial na utilização dos recursos destinados à alimentação escolar, a Gestora A poderia executar os recursos de forma direcionada com menos possibilidade de irregularidades.

Quando questionada sobre como são feitas as aquisições, a Gestora A diz: “acho que falei demais”. Observou-se que ela sabe, provavelmente, da existência de irregularidades no processo e pode ocultar informações de seus procedimentos. Novamente, a Gestora A reconhece que a execução dos recursos financeiros não está sendo feita de acordo com a norma. Porém, relatou de forma confusa como as

aquisições, as compras e as contratações são feitas, por meio de licitações e processos de dispensa. A postura da Gestora leva a reflexão da divergência que ocorre entre o que de fato é executada com a prestação de conta apresentada, questão já levantada neste texto. David et al destaca que

A etapa seguinte consiste na execução financeira. Neste momento é mister evidenciar os mecanismos de gestão financeira que serão úteis no momento do gasto do dinheiro, possibilitando um acompanhamento de forma detalhada, que permita maior facilidade no momento de preparar relatórios e demonstrações de despesas realizadas quando na prestação de contas( DAVID, et al., 2012, p. 36)

O autor refere-se à importância da gestão financeira em conformidade com os preceitos legais, fato que facilitará no momento de prestar contas. A Gestora A em sua resposta quanto à forma que são feitas as aquisições, expõe que em sua gestão, em alguns momentos não há observância aos trâmites legais e que a execução é ação necessária na gestão financeira.

No que diz respeito aos trâmites legais, a Gestora A diz que são observadas as normas estabelecidas tanto na execução como na prestação de contas. Resposta que contradiz aos procedimentos seguidos nas aquisições e contratações mencionadas pela Gestora nas questões anteriores, como por exemplo, as aquisições de alimentação escolar, que são adquiridas sem a devida disponibilidade financeira.

Quanto às etapas, a Gestora A informa que está seguindo agora, mas não fazia antes, desconhecia os trâmites e acha que são muitas as reuniões com o colegiado. Ainda, relata não conseguir entender o que é edital, processo de dispensa e inexigibilidade, conforme a Gestora,

Isto que nós estamos fazendo agora. Não sabia que era necessário tanta reunião com o colegiado, que tinha que estar com as cotações de preço antes com o colegiado. Igual aconteceu um fato inesperado de o alarme no final de semana disparar e o Senhor Laércio vir, ele que monitora, o contrato dele é de monitoramento de alarme, aí disparou, bagunçou ele teve que vir fazer troca de sensor, acrescentar sensor aí ficou o que: manutenção e custeio não são? Então tivemos que providenciar tomadas de preços numa coisa emergencial. Eu tinha que ter em mãos três tomadas de preços para apresentar ao colegiado na reunião dia 05, para eles liberarem, porque não é colegiado, que libera que é favorável, que ratifica. É muita reunião com o colegiado. Acho assim, tem que ter reunião, tem. Tem que ter reunião com o colegiado sim, com certeza ele tem que saber o que a escola recebeu, o que a escola vai fazer com o dinheiro. O colegiado tem que saber que o colegiado fala para o seu aluno, fala para o professor, fala para outros segmentos da cantina, da secretaria, fala para comunidade o

que a escola está precisando. Mas só que, as vezes, a coisa é emergência, acontece, assim : “paf”. Igual menino, o que eles fizeram? Arrombaram o portão aqui, arrombaram a porta que vai para a quadra, isto 6 horas da tarde, eu tinha como fazer cotação de preço? Não tinha, pois é não sei o que fazer. Aí o que faz? Vai XXXX no bolso, para consertar uma fechadura para colocar cadeado, Se você não apresentar não me venho com isto, difícil (GESTORA A entrevista concedida em 14/05./2015).

Entretanto, a gestora em questão anterior disse conhecer a legislação e que afirmou observar os trâmites legais. Ao declarar não conseguir entender o que é edital (referindo-se à licitação), e o que é um processo de dispensa e inexigibilidade, procedimentos básicos para execução financeira de uma Caixa Escolar pode-se notar uma incoerência entre as diferentes falas da gestora.

No final da entrevista, a Gestora A deixa registrado que o financeiro é o tripé da escola, que deveria ter uma pessoa responsável por esta área, acha que o gestor deveria ter a liberdade de indicar seu ATB Financeiro, pois as contratações dos ATB s não são satisfatórias. Neste registro, observa-se, novamente, a insatisfação quanto à contratação do ATB Financeiro, assim como relatou a Gestora da Escola B, o que leva, também, a supor que o caráter da designação do ATB Financeiro deve ser repensado pela SEE.

A partir dos dados apresentados, na entrevista, podem-se observar aspectos da gestão financeira a partir da ótica do gestor. Para selecionar dados para análise coletada por meio da entrevista considera-se o consolidado de cada bloco com as respectivas respostas dos gestores: o perfil do gestor, as capacitações, a gestão escolar, a legislação e a gestão financeira.

No bloco perfil do gestor, destaca-se o tempo de gestão, em que a Gestora da Escola B tem mais tempo de gestão que a Gestora da Escola A, fato que pode interferir no desenvolvimento da gestão.

Nas questões relativas à capacitações, tanto as Gestoras A quanto a B não consideram satisfatória o número em que são realizadas, como também não se sentem bem preparadas após as realizações dos treinamentos. Realmente, há esta carência em capacitações, o que já foi descrito neste texto. É um ponto que requer revisão.

Na gestão escolar, conforme relatos das gestoras, grande parte do tempo é dedicado às questões pedagógicas e disciplinares. A Gestora da Escola A evidencia que tende a se dedicar ao financeiro por medo de errar:

O financeiro, porque é receio de tá errando novamente, é meu receio de estar “né”, é entre aspas este erro meu ai , eu colocaria entre aspas, porque não me vejo como erro, vejo como relapsos, são deslizes que a gente às vezes como eu digo , qual termo que posso deixa como erro mesmo. mas mesmo. Mas não é um erro em si. Eu comprei esta sacola acreditando que ela fosse a ideal para a escola, né isto. e no entanto não era deste material que eu tinha que ter comprado, errei porque eu queria uma sacola plástica, mas não essa cor. Isto ocasiona as diligências. (GESTORA A em entrevista concedida em 14 /05/2015).

Na resposta da Gestora A, percebe-se a tendência para dedicar ao financeiro por ter receio de estar errando. Cita o erro que comete em aquisição, devido ao despreparo para prestar atenção nas determinações dos TCs. Já a Gestora da escola B afirma que se dedica mais à área pedagógica por ser uma área que requer mais atenção.

Sim, tenho muita tendência a trabalhar no pedagógico mesmo, o pedagógico e disciplinar dos anos finais. Eu acho que a minha presença dentro da escola junto com os professores faz diferença no desenvolvimento das aulas, no emprego das atividades, na execução das atividades pedagógicas, eu acho que isto flui melhor, quando eu estou junto com o grupo, então eu fico mais do lado de fora mesmo com o grupo de professores, especialista e alunos. (GESTORA B em entrevista concedida em 12/05/2015).

Na resposta da Gestora, percebe-se que entre suas várias atribuições ela dedica-se mais ao pedagógico. Afirma que seu contato direto com a área pedagógica propicia um melhor desempenho.

Diante da tendência de dedicação na área pedagógica, pela Gestora B e na área Financeira pela Gestora A, observa-se que ambas apresentam perfis de gestão distintos. A Gestora A tem perfil de Liderança Administrativa e a Gestora B um Perfil de Liderança Pedagógica. Teoria identificada por Polon (2009) citada nesta pesquisa, na página 62. A autora ainda afirma ainda que “Considera-se válido admitir, portanto, que estilos ou perfis de liderança escolar se constituem em fatores a afetar a eficácia do ensino.” (POLON, 2009, p.304) Ressalta-se que os resultados pedagógicos apresentados pela Escola A são mais satisfatório que o da Escola B.

Quanto à divisão de tarefas, a Gestora A, pela sua resposta, não consegue compartilhar as atribuições, já a Gestora da Escola B consegue distribuir os procedimentos com os servidores. A questão da participação é mais evidenciada na escola B, pois, na Escola A não se observa envolvimento na gestão da comunidade escolar, devido ao relato da gestora em relação ao colegiado. Nesta questão há dois fatores a serem observados: a divisão das tarefas e a participação na gestão. A

Escola B apresenta estes dois fatores tanto a divisão de tarefas como a gestão participativa, fato que não ocorre na Escola A, conforme pontuado pelas gestoras nas entrevistas. São fatores que podem interferir na qualidade da gestão escolar.

De forma geral, pelas respostas das gestoras, observam-se dificuldades na utilização dos recursos disponibilizados. Muitas ações são feitas à base do acerto e erro. As gestoras não têm o acompanhamento necessário. Os erros são observados na análise de prestação de contas, que conforme já exposto neste texto, acontece bastante tempo após a execução. Muitas situações são irreversíveis, restando solicitar a devolução do recurso aos cofres públicos, fato que aconteceu com Gestora A.

### 2.3.3 Observação da rotina das Gestoras das Escolas A E B

No universo de 65 escolas circunscritas à SRE Nova Era foram escolhidas duas Escolas: Escola A e Escola B. A escolha pela observação buscou perceber a rotina do Gestor, as suas ações e atitudes.

Comparando a gestão das duas escolas, percebeu-se que algumas ações das gestoras se repetem, outras são executadas de forma diferenciada nas unidades observadas. São formas distintas de gestão, com alguns pontos comuns e muitos pontos peculiares de cada Gestão. Percebeu-se que, o dia a dia das gestoras é permeado por várias demandas de trabalho e elas se deparam com muitas situações em que têm que se valer do improviso para resolver os problemas que vão surgindo.

Descreve-se a seguir a rotina da Gestora da Escola A e da Gestora da Escola B, tal descrição será feita dando destaque às ações vinculadas à gestão financeira da Caixa Escolar, como uma dimensão da Gestão e como objeto desta pesquisa.

#### 2.3.3.1 A rotina da Gestora da Escola B

A primeira escola observada foi a Escola B. Foram 03 dias de observação com uma carga horária de 08 horas diárias. Destacaremos a seguir pontos relevantes deste trabalho de campo.

O primeiro dia de observação foi um dia de muitas ações: pedagógica, administrativa, financeira e relacional. Apresenta-se a seguir pontos relevantes para

a análise, posto que a Gestora executa muitas ações no decorrer do dia. Foram selecionadas as questões mais relevantes para a pesquisa. Dentre as questões mais pertinentes à pesquisa em foco, destaca-se a instrução dada pela Gestora à ATB Financeira, em determinado momento. Essa servidora é novata, e, portanto, precisou de informações para a elaboração do contrato aditivo da aquisição de alimentação escolar. À outra ATB, ela solicitou que verificasse as contas bancárias e que acompanhasse o processo de aquisição da agricultura familiar. Nesse momento, verifica-se o envolvimento de ATB de outra área com assuntos da gestão financeira, atitude que pode ser justificada tanto pela inexperiência da ATB Financeira, quanto em relação à segurança que a Gestora tem em relação a ATB que trabalha há mais tempo na escola. Pode-se afirmar, a partir da observação feita, que ao atribuir tarefas de cunho financeiro à ATB que não é financeira, a gestora confirma a propensão em dividir tarefas, porém, resta verificar se, ao agir de tal forma, não estaria a ATB deixando de executar tarefas importantes para o funcionamento da escola.

Uma das questões respondidas na entrevista e observada neste ponto foi a situação do servidor novato, no caso, a ATB Financeira. Este fato foi levantado anteriormente, o desafio da escola a cada início de ano, em ter que contratar um novo profissional, geralmente, inexperiente para a rotina da escola em estudo e as questões financeiras.

Verificou-se também que acontece o repasse de instrução entre os atores envolvidos. Assim, uma ATB da área distinta da financeira é solicitada para ajudar em atividades que não a compete. Observa-se, neste ponto, um provável desvio de função, fato que interfere na gestão escolar, pois a partir do momento que uma servidora desempenha função diversa da que lhe é atribuída, a sua ocupação principal pode ser afetada. Mesmo pela perspectiva da gestão compartilhada determinadas atribuições, como a financeira, apresentam funções designadas a atores escolares, para a correta execução financeira. A interferência da ATB de outra área dando suporte à financeira sinaliza a necessidade de haver esclarecimentos sobre as funções do ATB. Outra questão que se verificou foi o fato de a Gestora reclamar da ausência de um técnico responsável pela prestação de contas. Nesse momento, a Gestora comentou com a ATB sobre a devolução de uma mercadoria de Itabira, explicando que tais produtos foram enviados indevidamente, e agora estão sendo devolvidos. A ATB que não é responsável pela

parte financeira, foi envolvida com assuntos referentes às questões financeiras da Caixa Escolar. A Gestora, embora, tenha uma ATB Financeira reclama de não ter um profissional responsável pela prestação de contas, o ATB não atende.

A situação do ATB em não atender a Escola, relatada nas entrevistas foi evidenciada e, conforme as falas das gestoras A e B notou-se certa deficiência na contratação. A contratação do ATB segue os princípios legais de designação publicados todo início de ano.

Em determinado momento, a Gestora é interrompida pela Professora de Uso da biblioteca (PEUB) que apresenta a cotação da festa junina<sup>13</sup> e confirma os produtos que serão adquiridos. Mais uma vez, percebe-se a interrupção nas ações da Gestora. Uma servidora, Professora Especialista de Uso de biblioteca (PEUB), envolvida com ações referentes à execução financeira. Novamente, envolveu-se outra pessoa, que pertence à área distinta da área financeira em ações inerentes a esta gestão. A ajuda desta servidora é aceitável, mas ressalta-se que esta não é uma tarefa a ser desempenhada por ela. A partir do que foi observado nessa escola, pudemos verificar que a servidora que desempenha funções importantes e diretamente ligadas ao aluno, envolveu-se com funções distintas as que lhe compete, o que pode interferir no desempenho desejável no auxílio do aluno no uso da Biblioteca.

Para demonstrar as atividades financeiras realizadas na escola, a gestora mostrou um contrato da agricultura familiar e o caderno do colegiado. Ela comentou que as datas dos processos dificultam as reuniões com o colegiado e tem que considerar o montante dos processos. Entregou a pasta da chamada pública para a ATB Financeira. Já, outra pasta, a de correspondências, ela identificou como “pasta perigosa”, por conter documentos importantes. A identificação da pasta como perigosa é pelo fato de ela conter documentos, dentre os quais, há alguns que comprovam irregularidades, como a nota fiscal descrita a seguir. A gestora A

---

<sup>13</sup> Para fins de esclarecimento, a Festa junina refere-se a um evento relacionado ao Recurso Diretamente Arrecadado pela Escola. A Resolução 2.245 de 28 de dezembro de 2012, no artigo 39 determina que : A utilização do recurso diretamente arrecadado obedecerá às normas desta Resolução e aos objetivos estatutários da caixa escolar. Nesta ação da PEUB, confirma-se o envolvimento da equipe na gestão escolar e o compartilhamento de tarefas, relatado por esta Gestora na entrevista na questão 14, por outro lado demonstra também a fragilidade da atuação do ATB Financeiro, pois se trata de questões da gestão financeira.

mostrou uma nota fiscal e falou que estava apresentando *in off*. Esta nota demonstra a compra de mercadorias que tem para receber e que embora já tenha pagado, ainda não recebeu os produtos.

Nesta passagem, destaca-se também, a dificuldade apontada pela gestora nas reuniões com o colegiado devido às datas dos processos. O colegiado deveria ter vários momentos de participação na execução financeira. Desde a disponibilização do TC, no processo de dispensa e/ou inexigibilidade até a prestação de contas. A atuação do colegiado requer constantes reuniões com registro em ata. Esta dificuldade de reunir o colegiado apontado pela Gestora A foi mencionado também na entrevista.

Outro ponto de destaque é a Nota Fiscal que a gestora apresentou, porém, não havia recebido o material. Este procedimento é irregular, e contradiz a resposta da gestora na entrevista quando responde que observa os trâmites legais na gestão financeira (questão 23). Pois, o recebimento da Nota Fiscal configura entrega da mercadoria. Sobre esta situação do recebimento da mercadoria sem o devido documento fiscal, David, et al (2012, p.37), escrevem: “Uma questão importante a ser considerada é o fato do pagamento ser efetuado após a mercadoria ser entregue ou o serviço prestado, sendo que esses devem vir acompanhados de documento fiscal com descrição detalhada”. Este procedimento legal citado pelos autores não foi observado pela Gestora ao fazer o pagamento sem o devido recebimento da mercadoria uma situação também prevista na legislação.

Dentre as reclamações e problemas apontados pela Gestora tem-se questões sobre as retenções, SEFIP e a dificuldade de instruir estas obrigações. Dificuldades já evidenciadas na entrevista se fazem presentes na rotina do Gestor, Carvalho apresenta:

No dia a dia da execução financeira, em uma caixa escolar, é exigido do diretor mais que o conhecimento da legislação estadual que determina essa execução: é exigido preparo para alocar as suas ações a essas e a outras leis que estabelecem princípios fiscais e tributários. (CARVALHO, 2012, p. 22)

Conforme Carvalho (2012) a gestão de recursos requer atitudes que demandam conhecimento técnico indo além da legislação estadual, a qual o gestor é subordinado.

A Gestora B reclamou da falta do encaminhamento por parte da SRE do cronograma de entrega das obrigações da Caixa Escolar, pois geram multas, caso haja atraso ou a falta de entrega. Esta situação foi citada na entrevista, quando a gestora reclamou da falta de um cronograma com as obrigações da Caixa Escolar. É realmente uma situação delicada, por se tratar de conhecimentos específicos e próprios da área contábil, nem sempre, de conhecimento técnico das finanças públicas e da contabilidade, como é o caso da ATB Financeira desta Escola.

A gestora demonstrou dificuldade diante das retenções tributárias e das obrigações tributárias fiscais. A SRE encaminha orientações da SEE sobre as obrigações tributárias e fiscais às escolas. Mas não há um cronograma definido para tais prestações de contas. O ideal seria encaminhar um cronograma para as escolas com as datas limites de entregas das obrigações das Caixas Escolares, mas isto não ocorre. Atualmente, os prazos ficam a cargo do ATB Financeiro e ele deve estar em constante consulta sobre as datas de entrega das obrigações financeiras para ocorrerem em tempo hábil, sem a geração de multa por atraso ou omissão. Acontece que o ATB Financeiro, muitas vezes, não tem o preparo suficiente para cumprir tais obrigações, e diante da falta de orientação adequada, pode enviar as declarações para os respectivos órgãos com erro ou até mesmo deixar de entregar.

Esta dificuldade foi apresentada pela Gestora na entrevista. Para Carvalho exige-se do gestor mais que o conhecimento da legislação estadual:

[...] é exigido preparo para alocar as suas ações a essas e a outras leis que estabelecem princípios fiscais e tributários. O que se observa, nos últimos 30 anos, é que houve um crescimento na demanda em relação à atuação do gestor escolar, tendo em vista as mudanças organizacionais ocorridas (CARVALHO, 2012, p. 22).

Observou-se nas idas à escola e também na entrevista, a constante reclamação da gestora da dificuldade de lidar com as questões técnicas da gestão. Carvalho (2012) em sua pesquisa aborda a exigência de conhecimento do gestor que vai além do conhecimento da legislação estadual. A execução envolve ações que geram obrigações tributárias e fiscais que para serem cumpridas, precisam de conhecimentos técnicos, alheios à formação do gestor. A gestora acompanhou o recreio e comentou sobre a alimentação ter sido feita mais com carne de frango, devido ao alto preço da carne de boi. A gestão deve estar atenta ao fato da variação dos preços e, no caso da alimentação escolar, deve levar em conta o número de

alunos e o cardápio variado. O recurso destinado à alimentação escolar é repassado no valor de per capita R\$ 0,30 por aluno do ensino fundamental. A reclamação da gestora faz sentido diante do recurso recebido e da alta do preço da carne bovina, nesta época do ano, tendo que optar pela carne de frango que custa menos.

Dentre as tarefas voltadas para a gestão financeira realizada pela Gestora, percebeu-se que ela preenche o Termo de Compromisso de Manutenção e Custeio que recebeu da SRE. Informou número de conta, fez leitura do TC e do Plano de Trabalho e ficou surpresa ao ver que, juntamente com o recurso de manutenção e custeio, foram disponibilizados recursos para compra de equipamentos e contratação de mão de obra especializada em informática. Ficou em dúvida quanto à utilização destinada à informática e, para informar o número de conta consultou anotações.

Neste ano de 2015, o recurso de manutenção e custeio foi disponibilizado juntamente com o recurso para aquisição de peças de reposição e ou contratação de mão de obra especializada em informática, uma parte destinada a capital e outra parte destinada a custeio. A dúvida da Gestora faz sentido, pois a Legislação determina que para cada Termo de Compromisso deve-se ter uma conta.

Outra questão observada em relação à parte financeira foi quando a Gestora chamou a ATB Financeira e falou que tem que atualizar o controle de TC. Questionou sobre o TC recebido. Consultou no Sistema a liberação de recursos do PDDE, pois está precisando de recurso para comprar um freezer, o da Escola estragou e não compensa arrumar. Verificou o percentual do recurso do PDDE destinado à aquisição de bem de capital e custeio, copiou e colou a tela no world. Conferiu o saldo da conta e constatou que o recurso não foi liberado. Assim, finalizou-se o primeiro dia de observação.

Verifica-se que são várias as atividades que a gestora desenvolve, simultaneamente, não há uma sequência em suas tarefas. Esta prática de descontinuidade das ações cotidianas pode comprometer a gestão seja no pedagógico, financeiro ou administrativo.

No segundo dia da observação, a Gestora verificou novamente o Termo Aditivo da Alimentação Escolar e passou instruções para a ATB referente à impressão do documento.

Destaca-se, neste ponto, uma das questões da entrevista que se refere às capacitações, quando a Gestora afirmou que ela mesma com o pouco que sabe é quem ensina os novos servidores.

A ATB Financeira falou da aquisição de material de limpeza, pois segundo ela, estão sem recursos para comprar e o material já está no final. Ao questionar a gestora sobre os recursos da escola, a gestora disse ter recebido o TC e que, em breve, ele deverá ser depositado. A Gestora, tentando resolver o problema, verificou os saldos das contas bancárias por meio do gerenciador financeiro instalado no computador da Escola, mas segundo a gestora, o recurso ainda não havia sido depositado.

A observação foi feita no mês de maio e, até então, as Caixas Escolares ainda não haviam recebido o recurso para a manutenção da Escola, apesar do repasse estar reprogramado, ou seja, a Escola poderia utilizar o saldo do ano anterior. Mesmo assim, segundo a gestora e a ATB Financeira, a Escola estava passando por dificuldades de manutenção.

A Gestora assinou o Termo Aditivo da Alimentação Escolar e instruiu a ATB a coletar a assinatura do fornecedor.

Uma ATB que auxilia na gestão financeira apresentou um extrato bancário, com o saldo de recursos, solicitou ajuda da pesquisadora para identificação do saldo. Nessa conta, havia um recurso de conectividade que terminou a vigência e havia sobrado um saldo que deveria ser devolvido. Quando o recurso foi depositado, já havia um saldo anterior de R\$ 9,16 e para que o recurso seja devolvido deverá ser identificado o saldo. Após um rastreamento do saldo, verificou-se que este saldo era de vários termos de compromisso com contas já prestadas, e que por não terem sido analisadas, o saldo acumulou.

Anteriormente, foram citadas diversas fontes de recursos de financiamento da Educação. Quando há caso de saldo do recurso em que será devolvido, o depósito deverá ser na conta do recurso originário, ou seja, o recurso deve ser depositado na respectiva conta da fonte que foi disponibilizada. Neste caso, deve acontecer um rastreamento do recurso, por meio da análise dos extratos para identificar de qual termo se trata o dinheiro, pois, cada termo pode ter uma fonte diferente. Uma das consequências do acúmulo de prestação de contas na SRE, pois, a prestação ainda não foi analisada, a SRE não solicitou a devolução do saldo de recurso. Por outro lado, tem-se a questão da Caixa Escolar informar número de uma conta com saldo

de outros TCs, para depósitos de novos Termos, é o que ocorreu. Há neste ponto uma inobservância da determinação da legislação, que exige uma conta zerada para cada termo de compromisso.

A Gestora foi procurada por uma representante da empresa, que teve a proposta vencedora no processo licitatório para a construção do muro ao redor da Escola. O responsável pelas obras informou para a Gestora que a SRE está comunicando às Escolas que têm contrato para celebrar com a empresa, que não o façam, pois, a construtora está com pendência em outras obras nas escolas estaduais circunscritas à SRE de Nova Era. A representante da empresa negou esta acusação e entregou um comunicado para a Gestora. Esta recebeu o documento e informou que a SRE não fez nenhum comunicado sobre o assunto. Após a saída da representante da empresa, a Gestora fez a leitura do documento deixado.

Na passagem acima se percebe uma falta de comunicação entre a SRE e a escola, pois a Gestora teve conhecimento das informações que envolvem assinatura de contrato, por meio da representante da empresa e não pela SRE.

Até o final do dia a Gestora ficou envolvida com várias situações de indisciplina dos alunos. Esta ação da Gestora retrata bem a sua fala na entrevista quando diz que a questão disciplinar consome muito o seu tempo.

No terceiro dia de observação, deparei com a Gestora e mais quatro servidoras no portão da Escola. Estava acontecendo a “Blitz do Boletim”, que consiste no impedimento de entrada dos alunos, cujos pais não participaram das reuniões e não haviam buscado o Boletim. Os alunos só entravam após a chegada dos pais. Muitas crianças ficaram aguardando, e a Gestora só entrou depois que todos os pais vieram à escola ou ligaram justificando. Em grande parte da manhã, o movimento de pais foi intenso na recepção para entrega do Boletim<sup>14</sup>.

Em certo momento, a Gestora recebeu um pai de aluno, membro do Colegiado e chamou a PEUB (Professor de Uso da Biblioteca) , também membro do colegiado até a sala para apresentação do Termo de Compromisso de Manutenção

---

<sup>14</sup>O posicionamento da Gestora não é legal, pois o aluno ao ser privado de entrar na escola, está perdendo aula, fato que interfere na carga horária do aluno, conforme determina LDB/1996 no Artigo. 34. A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola. A partir do momento que a Gestora priva o aluno de entrar na Escola está comprometendo a jornada de estudo deste estudante.

e Custeio. Informou aos dois que neste termo de compromisso também foi incluído recurso para aquisição e contratação de mão de obra especializada em informática e compra de bem permanente de informática. Nesta passagem, observa-se que a gestora executa várias tarefas simultaneamente. Há dispersão em suas atividades, fato que já foi observado no dia anterior, podendo comprometer o desenvolvimento das questões financeiras.

A Gestora explicou que assim que funciona a reunião com o colegiado. Como não foi possível a presença dos dois membros, apresentava novamente o TC e a prestação de contas do recurso destinado à Banda Larga. Disse que o pai presente é muito participativo na escola, nas ações da escola, porém, trabalha de horário alternado em uma empresa privada, fato que, às vezes, o impede de comparecer às reuniões do colegiado. O membro do colegiado tem um suplente, que deve substituir o titular em caso de ausência, esta questão não foi observada pela Gestora.

Este procedimento da Gestora leva a refletir sobre a questão da reunião do colegiado, ato constante na execução financeira, determinado pela Resolução 2.245 de 28 de dezembro de 2012. A atitude da Gestora não é a correta, pois um colegiado deve agir em conjunto, considerando que as reuniões envolvem discussões para aprovação, deliberação de ações da Caixa Escolar e que o colegiado precisa estar reunido. Por outro lado, deve-se considerar a situação da Gestora diante da impossibilidade de reunir todos simultaneamente e a necessidade da apresentação do TC de Manutenção e Custeio para iniciar os procedimentos para a aquisição de produtos para manter a escola. Esta situação ilustra a resposta da Gestora, na entrevista, quando responde que consegue seguir as etapas ,porém, afirma que sempre tem que adaptar as datas das reuniões do colegiado atendendo às emergências, o que ocorre neste caso.

O colegiado tem várias atuações nos processos da execução financeira da Escola. A legislação determina que o colegiado precisa se reunir e registrar os encontros e as decisões em ata. Deve-se ter um posicionamento conjunto e não de forma isolada. No caso desta escola, onde dois membros do colegiado são reunidos em separado, posterior a reunião na qual já foi apresentada a prestação de contas, resta a eles ouvir a exposição da gestora e assinar a ata, atendendo a uma formalidade.

Após a leitura da ata e da apresentação da prestação de contas, os dois membros do Colegiado assinam os documentos da prestação de contas. Mesmo

com esta estratégia, de membros convocados fora da reunião, a prestação de contas foi aprovada pelo colegiado.

A atuação do colegiado, neste ponto específico, na área financeira, ilustra a questão da gestão participativa, em que os membros da comunidade escolar opinam na decisão. Oliveira (2014) faz referência à participação:

Contudo, entende-se que essa construção de uma direção ética e política não está restrita aos gestores. Na perspectiva democrática, considera-se fundamental a participação da comunidade escolar e da comunidade local na escola, podendo participar também da construção e execução do planejamento na medida em que houver interesse e condições adequadas para tal. Executar o planejado coletivamente é dar consequências às decisões coletivas, o que se relaciona à dimensão ética. Quanto maior o envolvimento e a participação, maiores as possibilidades de se alcançar os objetivos escolhidos (OLIVEIRA, 2014, p. 84).

Apesar de a escola ter que, às vezes, fragmentar as reuniões, como ocorreu na Escola B, o colegiado não deixa de participar, conforme a Gestora afirmou na entrevista. A prestação de contas que foi assinada é parte de um Termo de Compromisso (TC) apresentado ao colegiado assim que foi disponibilizado. Houve também um planejamento junto ao colegiado da utilização do recurso. Oliveira (2014) vincula a participação na construção e execução do planejamento. Observa-se que o colegiado atuante, como o da Escola B, faz-se presente no momento do planejamento e na execução. A autora, ainda, diz que quanto mais o envolvimento, maior a chance de atingir o que se propõe. Neste ponto, a Gestora B procura envolver o colegiado na gestão com intuito de alcançar o que foi proposto em prol de uma melhor oferta da educação.

Novamente, a Gestora foi procurada pela representante da Empresa que seria contratada para fazer o muro da Escola. O representante entrega um documento para a Gestora se posicionando quanto às ordens da SRE. A Gestora informou que recebeu o e-mail da SRE com orientações para encaminhar o e-mail para empresa comunicando que não iria celebrar o contrato. Diz que somente agora, após orientação da SRE, irá tomar as providências. Informa que já sabia, por fontes não oficiais, que a empresa estava com pendências em outras obras nas Escolas da Rede Estadual. Observou-se que a gestora mantém uma dependência em relação à SRE, pois, embora sabendo da pendência da construtora, esperou que o pronunciamento da SRE para tomar as providências. Atitude correta, de acordo com os ditames legais, considerando que a instrução de processo de contratação de obra

é acompanhada pela SRE. Esta questão leva a pensar na autonomia da Gestão Escolar. A autonomia escolar é abordada por Oliveira

[...] autonomia escolar significa a existência de um espaço para a tomada consciente das decisões sobre aspectos relativos a essa instituição, em acordo com as regras construídas na escola e estabelecidas para o funcionamento dos sistemas de ensino. Isso constitui parte do processo democrático e exige a responsabilização administrativa e pedagógica pelas decisões tomadas (OLIVEIRA, 2014, p.87).

A autora descreve a autonomia como espaço em que se tomam decisões, em consonância com as determinações do sistema de ensino. A Gestora, apesar de saber da atuação negativa da empresa em outras obras de escolas estaduais, não se posiciona, aguardando orientação da SRE de Nova Era, ou seja, segue a determinação legal.

Após a saída da gerente da empresa, a gestora começou a elaborar o Ofício, conforme modelo enviado pela SRE, desclassificando a Construtora. Notou-se, nesse momento, que ela foi interrompida várias vezes, somente após o final do turno matutino, ela conseguiu finalizar o ofício e enviar. A gestora relatou, ainda, que o melhor horário para trabalhar é após a saída das crianças, pois não há interrupções.

A observação da Escola B foi finalizada, um curto tempo, repleto de informações sobre a rotina de uma Gestão Escolar, tempo suficiente para perceber que o cotidiano do gestor tem várias atividades que se interrompem a cada momento. Não há uma sequência e planejamento das atividades em suas ações e tarefas diárias, conforme surgem as demandas ocorre a atuação do gestor. A participação nas demandas da escola é fato fundamental para o desenvolvimento de sua gestão. Mas, outras demandas, como as financeiras sobre responsabilidade do ATB são executadas pelo gestor, devido à inexperiência e dúvidas do funcionário.

Percebeu-se que a gestão financeira é conduzida com muito cuidado e insegurança, ação que comprova a resposta da gestora quando questionada sobre a gestão financeira que procura ser mais correta possível.

Muitas atitudes tomadas pela gestora B comprovam as respostas dadas nos questionamentos feitos na entrevista. A reunião do colegiado, por exemplo, que foi citada na entrevista pôde ser confirmado por meio da observação, quando a gestora

reúne dois membros do colegiado, após a ocorrência da reunião com os demais membros, para aprovar a prestação de contas.

Embora seja considerada uma boa Gestão, a Escola B possui qualidades, mas apresentou também falhas na execução financeira, em desacordo com os trâmites legais, como por exemplo, o pagamento de um bem sem o devido recebimento.

As dificuldades da gestão, a distância entre a SRE e a Escola e a falta de devido acompanhamento do Setor de Prestação de Contas à execução financeira são dados que foram levantados a partir da pesquisa realizada nesta escola. Tais dados servirão como base para uma reflexão sobre as possíveis intervenções que poderão contribuir para uma gestão financeira mais segura, com menos erros e que proporcione melhores condições para o ensino e aprendizagem na escola.

#### 2.3.3.2 Relatos da Observação na Escola A

A observação na Escola A aconteceu em três dias consecutivos, sendo dois dias de 07h30min às 17h30min e um dia de 13 às 21h30min. A opção pelo horário diferenciado no terceiro dia foi pelo fato de a gestora sugerir que a observação fosse realizada também no período noturno, horário no qual a Gestora se encontrava na escola. A escola é situada na periferia com acesso restrito, a observação nos três dias foi ininterrupta, pausando apenas 15 minutos para o almoço, feito na própria escola.

No primeiro dia, a pesquisadora chegou à Escola às 7:30 e a Gestora já se encontrava no local, estava no portão conversando com alguns alunos que estavam atrasados. Recebeu-me e fomos para a Diretoria, no trajeto foi parada por servidores, alunos e professores.

A Gestora foi até a Secretária e conversou com a ATB sobre o contrato que seria celebrado com a empresa de conectividade, pediu para tomar cuidado com este TC e lamentou a utilização do recurso anterior de internet após a vigência do Termo de Compromisso. Trata-se de um Termo de Compromisso que venceu em novembro de 2014 e não foi observada a vigência do TC, a Caixa Escolar continuou com o contrato com a empresa. O fato foi observado somente no mês de fevereiro pela ATB, quando foi feita a rescisão do contrato. O TC, quando é disponibilizado, tem uma vigência, geralmente de um ano. Porém, até que o recurso seja depositado

em conta e se instrui o processo de contratação, passa-se um mês ou mais. A Gestora não observou este aspecto, e firmou o contrato com o prestador do serviço com vigência de um ano, período que extrapolou a vigência do TC<sup>15</sup>.

Dessa forma, a Gestora A agiu em desconformidade com a Resolução, gerando a devolução de recurso.

A ATB veio à Diretoria com extratos bancários e a Gestora verificou estes extratos. Apresentou uma multa que recebeu da Receita Federal, no valor de R\$ 1.900,00 pelo atraso de entrega da Declaração de Créditos Tributários Fiscais-DCTF- e disse que não sabia do que se tratava. Solicitou explicação, li o documento e identifiquei que era do exercício de 2013. A Gestora disse que havia contratado, com seu dinheiro, um contador para fazer esta declaração, orientei procurar esclarecimentos sobre o assunto com um profissional.

O pagamento ao contador é uma opção da Gestora, por questão de segurança. A SEE não admite o pagamento de serviços contábeis com o recurso da Caixa Escolar, no caso da Escola que tem o ATB Financeiro (Resolução 2741/2015). Na época em que esta multa foi gerada, a Escola tinha uma ATB Financeira, a contratação do contador foi uma opção da Gestora.

A contratação do Contador não é permitida, no caso desta escola, devido à designação do ATB Financeiro, conforme a Resolução 2741/2015, que deve ter habilitação em Curso Técnico de Contabilidade ou Ciências Contábeis. Diante desta designação, torna-se dispensável a contratação de serviços de um contador com recursos do Estado, pois o profissional contratado supriria esta necessidade, o que, como vimos, muitas vezes, não ocorre.

A DCTF é uma das obrigações da Caixa Escolar, enquanto pessoa jurídica, a omissão e atraso de entrega gera multa. A apresentação do recibo à SEE é um dos requisitos da aptidão para receber recursos, conforme define a Resolução 2.245 de 12 de dezembro de 2012. Cabe destacar que este mesmo ordenamento jurídico

---

<sup>15</sup>Procedimento ilegal que ocasionou devolução de recurso, conforme determinação da Resolução 2245/2012 no Artigo 44:Art. 44 A Caixa Escolar que utilizar os recursos repassados pelos entes federados em desacordo com os objetivos pactuados e normas contidas nesta Resolução terá suas despesas impugnadas, sendo passíveis tais recursos de devolução ao erário, devendo ser feita a apuração de responsabilidades. (MINAS GERAIS, 2012).

veda o pagamento de multa com recursos públicos, ou seja, no caso o pagamento da multa, fica a cargo do gestor.

A Gestora discutiu com a ATB Financeira o Edital de Aquisição de produtos da Agricultura Familiar. Este documento foi elaborado de forma incorreta, pois, foi elaborado no modelo antigo e tal fato foi percebido pelo técnico da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Brasil (EMATER) que se comprometeu em instruir a Gestora na elaboração do Edital.

A SEE encaminha todo ano orientações com procedimentos para aquisição de alimentação escolar, inclusive com a parte referente à Agricultura Familiar. São encaminhados passo-a-passo junto com os modelos dos formulários. No ano de 2015, no mês de maio, ainda não tinha sido encaminhada essa orientação. Foi instruído que as Caixas Escolares utilizassem o modelo enviado no ano anterior. Observa-se que a Escola usou o modelo de 2013. A Caixa Escolar teve que refazer todo o processo. Uma situação que demonstra a dificuldade da gestora na instrução de processo. A Gestora não recorreu à SRE para esclarecimento, e aguardava orientação do técnico da EMATER.

A Gestora procurou recibos e a Declaração de DCTF para identificar a multa, separou todos os documentos do período para levar para a contadora. Verifica novamente o processo da Agricultura Familiar e solicita a ATB para ligar para o técnico da EMATER marcando a ida à escola.

A Gestora ligou para a contadora e conversou sobre a multa, a profissional pediu que a gestora fosse até a contabilidade para verificar a situação.

A Gestora recebeu o técnico da EMATER e conversou sobre a chamada pública que foi instruída errada, disse que vai refazê-la. Solicitou que a ATB Financeira refizesse o processo, porém, a ATB, disse que deve priorizar a prestação de contas do Termo de Compromisso, recurso destinado às ações do Projeto Reinventando o Ensino Médio, que se encontra inadimplente.

Este TC é um Termo no valor de R\$ 1.000,00, que não foi utilizado e teve o prazo de validade vencido, devendo acontecer a devolução do recurso. O TC venceu em 31/03/2015, a prestação de contas deveria ser entregue até 30/04/2015, como não houve utilização, cabe a instrução do processo, com a devida justificativa pela não utilização, bem como a devolução do recurso. A demora na apresentação da prestação de contas foi devido à cobrança de taxas que aconteceram desde o

depósito do recurso, ficando um saldo atual de R\$ 828,00, abaixo do valor recebido. Esta situação deixou a Caixa Escolar inadimplente.

A Secretaria de Estado de Educação mantém um convênio com o Banco do Brasil, que não permite a cobrança de taxas. À Caixa Escolar compete acompanhar os saldos das contas bancárias, procedimento rotineiro e, em caso da incidência de taxas, deve comunicar à SRE. A gestora diz que vem entrando em contato com o Banco do Brasil desde o ano passado, porém, não teve retorno, as taxas não foram estornadas, e continuarão a ser descontadas. É, um problema que vem se acumulando, considerando que o Banco não pode cobrar taxas, e neste caso, a Caixa Escolar deveria entrar em contato com a SRE para serem tomadas as medidas cabíveis.

A ATB ligou novamente para o Banco do Brasil para verificar a cobrança das taxas, pediu agilidade e explicou que a Caixa Escolar está bloqueada, impedida de receber recursos. Tal situação ficou de ser verificada pelo gerente.

De acordo com o Convênio<sup>16</sup>, o banco não pode cobrar taxa de manutenção de conta, fato que não estava sendo observado nem pelo banco e nem pela Gestora por falta de acompanhamento da movimentação bancária.

A situação desta inadimplência da escola envolve uma série de questões na execução financeira da Caixa Escolar. A não utilização do recurso disponibilizado que tinha um objetivo proposto, no caso ações para atender ao Ensino Médio. A falta um acompanhamento sistemático das contas bancárias, bem como da comunicação à SRE de cobranças indevidas.

Embora a Gestora tenha falado com a ATB para elaborar o Edital da Chamada Pública, ela mesma reelaborou o Edital, assim, percebe-se neste ponto certa dificuldade em compartilhar ações com o ATB Financeiro. O objetivo da contratação do ATB foi dar suporte ao Gestor, porém, para que se alcance este propósito é necessário que o Gestor contribua. NETTO (2013, p.32) constatou esta

---

<sup>16</sup> Convênio que celebram entre si a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e o Banco do Brasil SA visando regulamentar a cobrança de tarifas sobre as contas correntes das Caixas Escolares. Cláusula Terceira -das Obrigações do Banco: inciso II-isenar as contas correntes das Caxias Escolares das seguintes tarifas, desde que sejam utilizadas exclusivamente para crédito de recurso público 01(hum) talão de cheque mensal,01 ( hum ) extrato semanal, manutenção de conta , tarifa sobre emissão de cartão consulta.

situação “Embora o estado de Minas Gerais tenha tentado resolver o problema da sobrecarga da gestão financeira através da contratação de um ATB financeiro, percebe-se que este ator não tem resolvido o problema.” No caso da Gestora A, nota-se que a ATB Financeira, não a ajuda por falta de oportunidade de atuar, dada a postura centralizadora da Gestora.

A Gestora pediu que a pesquisadora a acompanhasse até o Escritório de Contabilidade para verificar a questão da multa. Chegaram ao escritório e a contadora nos informou que a declaração foi entregue, porém em atraso, fato que gerou a multa.

Retornaram para Escola e encontraram com o Vice Diretor que apresentou uma lista de reparos a serem feitos na Escola. Tal lista deve ser, segundo observado, enviada a uma vereadora residente no bairro.

A Gestora passou a situação da multa do DCTF para o Vice-Diretor e voltou a preencher o Edital da Chamada Pública. Fez uma justificativa da anulação do Edital de Chamada Pública 01/2015, para anexar ao processo de prestação de contas. Fez o cronograma de entrega de mercadorias para compor o Edital. O Vice-Diretor comunicou, então, que chegaram mercadorias. A Gestora o instruiu para receber a mercadoria, conferir a nota fiscal e fazer o pagamento. Com dificuldade para finalizar o cronograma de entrega, chamou o vice para ajudá-la.

São várias as atividades que a Gestora desenvolve simultaneamente, e é interrompida constantemente. No decorrer de todo o dia percebe-se que sempre que iniciava uma atividade era interrompida por alguma necessidade.

A observação do primeiro dia é finalizada às 17h 15min, na escola A, apesar de ter terminado a aula dos alunos, a Gestora ainda permaneceu na escola.

No segundo dia de observação, a Gestora, logo pela manhã, imprimiu o Edital de Chamada Pública e a Divulgação da Chamada Pública, Instruiu a ATB para entrega dos Editais e do Extrato da Publicação, imprimiu a publicação do Diário Oficial.

Nestes procedimentos percebeu-se dificuldade na instrução do processo de Chamada Pública, solicitou ajuda da pesquisadora e questionou sobre o processo. A dificuldade do ATB e do Gestor é uma situação já apresentada por Netto (2013, p.69), “Porém, mesmo tendo uma formação na área, estes profissionais encontram dificuldades de adaptação ao sistema da SEEMG”.

A gestora então verificou o e-mail institucional e viu que recebeu um e-mail que informava sobre a inadimplência do TC do Reinventando o Ensino Médio. Ficou chateada e disse que não sabe o que fazer.

A pesquisadora a instruiu para que respondesse o e-mail informando a situação ao técnico de prestação de contas. Esta intervenção fez-se necessária, pois essa situação ocorre em várias outras escolas. Os diretores recebem um e-mail e não se pronunciam, não informam à SRE os motivos pelos quais a Caixa Escolar encontra-se inadimplente. Se assim o fizesse, o técnico de prestação de contas poderia rever essa situação.

A Gestora verificou o extrato do recurso pelo gerenciador financeiro, e percebeu que o recurso não está aplicado. Solicitou à ATB que conferisse se todos os outros recursos recebidos estão na conta investimento. Lamentou que essa seria mais uma devolução que terá que fazer. Relatou, então, que para atender à diligência de um TC, em que houve uma solicitação de devolução de recursos, estava fazendo rifas, uma ação entre amigos, para arrecadar o dinheiro e devolver aos cofres públicos, pois não tinha o valor para devolver.

A Resolução 2.245 determinou que todo recurso que não for utilizado até no prazo de 30 dias, deverá ser aplicado no mercado financeiro, Neste caso, o recurso foi depositado em 2014 e não houve a aplicação, assim, caberá a devolução dos rendimentos.

Estiveram na escola o Presidente da Câmara Municipal de Nova Era e mais dois vereadores que foram verificar a estrutura física da escola. A Gestora relatou sobre a situação precária que se encontra a escola, com várias infiltrações e goteiras. O presidente da Câmara disse que irá verificar de quem é a competência, posto que se trate de um imóvel cedido pela Prefeitura ao Estado.

Trata-se de um assunto referente ao Setor da Rede Física da SRE, porém, a Gestora não informou para a SRE que havia recorrido à Câmara Municipal para resolução dos problemas, mais uma vez, percebe-se que a Gestora tenta resolver problemas sem uma prévia consulta ou comunicação à SER.

Essa atitude que tem um fundo financeiro acaba influenciando na execução financeira e na prestação de contas; o recurso de manutenção e reforma deveria ter sido solicitado diretamente à SRE. Verifica-se neste ponto uma distância entre a Gestora A e a SRE, bem como a falta de entendimento da estruturação do sistema.

A Gestora provavelmente age de determinada forma por desconhecer os trâmites legais, situação que indica necessidade de capacitação.

Barroso (1996) apresenta uma perspectiva crítica em relação à autonomia nas escolas, separa em dois níveis de análise: a autonomia decreta e a construída. Na atitude da Gestora, em que busca alternativas para resolução de um problema da estrutura física da Escola, verifica-se indícios da autonomia construída, considerando o seguinte:

As escolas desenvolvem (e sempre desenvolveram ) formas autônomas de tomadas de decisões , em diferentes domínios que consubstanciam aquilo que pode ser designado como autonomia construída. Essa autonomia construída corresponde ao jogo de dependência e interdependência que os membros de uma organização estabelecem entre si e com o meio envolvente o que permitem estruturar a sua ação organizada em função de objetivos coletivos próprios. (BARROSO, 1996, p.10).

A Gestora A usa de sua autonomia construída para tomar decisões em prol de um objetivo coletivo, a melhoria das instalações físicas da escola que estavam ruins e comprometiam o funcionamento adequado da unidade escolar. Contudo, a forma de solucionar o problema não seguiu os trâmites legais ocasionando um desconforto na relação entre escola e a SRE, isso evidencia o distanciamento que há entre as duas instâncias.

A Gestora recebeu telefonema da Contadora que diz que a multa da DCTF refere-se aos anos de 2011 e 2012. A multa foi de atraso na entrega. A Gestora disse que pagará a multa referente à sua gestão, o ano de 2012. Pediu à Contadora para separar as multas, e a Contadora ficou de verificar. A interferência da contadora não é ideal, pois demonstra o não entendimento da Gestora do processo financeiro, como também do papel do ATB Financeiro que foi designado em sua escola.

Esta situação da multa representa a falta de habilidade do gestor em cumprir com as obrigações tributárias fiscais da Caixa Escolar. Destaca-se que o período que se refere à multa é justamente a época quando a gestora assumiu a Direção da Escola.

A Gestora digitalizou o Ofício que entregou no Banco e encaminhou, por e-mail, para o técnico da Prestação de Contas da SER de Nova Era. Tentou acessar o Gerenciador Financeiro para verificar se havia sido feito o estorno das taxas,

porém, não conseguiu, por falta de conexão com a internet. A gestora disse estar muito cansada e fomos embora às 17h45min.

No terceiro dia de observação a Gestora entrou em contato com a pesquisadora e solicitou que chegasse um pouco mais cedo, pois iria ter uma reunião com as ATBs e a Secretária, queria que a pesquisadora observasse.

A ATB informou que recebeu um e-mail da SRE, o e-mail notificava que a Caixa Escolar continuava bloqueada. O motivo do bloqueio é ainda por conta da Prestação de Contas do TC do Reinventando o Ensino Médio, que foi relatado acima. A Gestora disse que está aguardando a resposta do Banco.

A preocupação da Gestão de estar bloqueada é pelo impedimento de receber recursos de manutenção e custeio que estavam na iminência de ser creditados, pois, o pagamento já está atrasado e a escola precisa se manter, faltam materiais para o funcionamento adequado da escola.

A gestora reuniu-se com a ATB Financeira, outra ATB e a Secretária. Solicitou da ATB Financeira para que assumisse mais o serviço, que está muito pesado para ela, que vai passar tudo para a ATB.

A ATB financeira se manifesta e fala que não gosta de entrar na sala da Gestora, não tendo acesso, assim, aos documentos que são necessários para realizar o trabalho.

A Gestora falou do recurso do Reinventando Ensino Médio que ficou sem aplicar, que ficou muito triste pela falta de acompanhamento. Pediu para a ATB acompanhar os Termos de Compromisso. Lembrou-se da multa da DCTF que tem que pagar. Passou para o ATB sua atribuição de auxiliar na execução financeira, assim como na organização dos arquivos.

Nesta reunião, percebeu-se que não está bem estabelecida a atribuição da ATB Financeira, que não há um engajamento com as ações que a compete, pois, a profissional não tem acesso nem mesmo aos documentos da execução financeira. A questão do compartilhamento de tarefas não está bem definida, assim como a função da ATB. Observa-se que um esclarecimento por parte da SRE sobre o papel do ATB Financeiro faz-se necessário, como também o acompanhamento da atuação do ATB Financeiro para fins de verificar se o propósito de contratação está sendo alcançado. A situação observada retoma a resposta da Gestora A na entrevista quando diz que não compartilha as ações, e isto interfere em sua Gestão,

desenvolvendo diversas ações, o que pode comprometer a dedicação devida às questões pedagógicas.

O vice-diretor veio ao encontro da Gestora e informou que não tem ingredientes para fazer a merenda, na dispensa da escola só havia fubá. A gestora informa ter comprado com seu próprio dinheiro produtos para a merenda dos alunos. Esta situação é problemática, pois, o PNAE-Programa de Alimentação Escolar é responsável pela oferta da alimentação escolar visando ao crescimento, ao desenvolvimento e à formação de hábitos saudáveis dos alunos, propiciando melhores condições de aprendizagem. É um recurso disponibilizado anualmente, e o saldo que restar de um ano para outro pode ser reprogramado, conforme dispõe Resolução 2.245/2012, artigo 18, Inciso II saldos de recursos de termos de compromisso destinados à execução dos Programas Manutenção e Custeio, Alimentação Escolar e Dinheiro Direto na Escola que deverão ser reprogramados para utilização no exercício subsequente.

Além da questão da permissão da utilização de saldo da alimentação escolar, a Escola já recebeu a primeira e a segunda parcelas da alimentação (são pagas em dez parcelas) e pela falta de produtos para confecção de alimentação escolar, percebe-se que a escola, ainda não fez as aquisições. Dentre tantas questões envolvidas nesta omissão da Gestora, ressalta-se a falta de planejamento em suas ações, principalmente, na questão alimentar.

Estávamos no mês de maio, o recurso de alimentação escolar foi disponibilizado no final de março. Nesta falta de ingredientes para a confecção da alimentação escolar há indícios de falta de planejamento e agilidade na instrução de processos de aquisição da alimentação escolar, tendo a Gestora que recorrer ao recurso pessoal para suprir uma necessidade da escola. Reporta-nos a uma fala na entrevista em que a Gestora afirma ter entendido, após um ano de gestão, o porquê a Caixa Escolar está em débito com fornecedores, pois, o ano iniciou-se e não haviam sido disponibilizados os produtos para a alimentação escolar, fato que ocasiona a realização de compras sem a devida previsão orçamentária e financeira.

A Gestora separou um pen drive e salvou todos os arquivos para passar à ATB Financeira. Tratava-se de arquivos referentes à execução financeira da Caixa Escolar

Com esta ação, a Gestora deixou claro que, até então, não compartilhava as atribuições com a ATB, o que a deixava sobrecarregada. A ATB está na escola

desde o mês de fevereiro, mas, somente no mês de maio a gestora passou os arquivos referentes às atividades do ATB Financeiro. Esta postura da Gestora impedia o desenvolvimento do trabalho da ATB.

A observação da Escola A foi muito intensa, e possibilitou à pesquisadora o conhecimento da realidade da escola analisada. Dentre as questões mais pertinentes ao tema da pesquisa, e a partir das observações feitas, ficaram evidentes as seguintes questões:

-A Gestora não apresenta um planejamento formalizado de ações, sempre pronta para resolver as situações que surgem.

-Não tem um horário certo para comparecer à Escola, chega a ficar na escola até 10 horas interrompidas.

-Não consegue fazer uma tarefa de forma contínua, pois é sempre interrompida.

-Mantém em seu poder uma série de atividades que poderia ser partilhada com outros profissionais da Escola, o que causa sobrecarga e acúmulo de atividades.

-Não busca informações na SRE, prefere resolver os problemas que enfrenta sozinha na escola, tendo com isto ter que pagar do próprio bolso pelos seus atos financeiros incorretos.

Por outro lado à SRE falta o acompanhamento desta escola, que precisa de um intenso apoio em face de grandes dificuldades apresentadas

Diante das constatações feitas percebe-se, assim como na Escola B, a necessidade de intervenção na gestão da Escola A.

## **2.4 Pontos que interferem na execução financeira e prestação de contas**

Na observação das escolas A e B foram percebidas algumas atitudes e posturas das Gestoras no cotidiano da gestão, que interferem na situação financeira da Caixa Escolar, comprometendo o funcionamento adequado da escola e a apresentação de prestação de contas correta e em tempo hábil.

Apresenta-se a seguir alguns pontos comuns às duas escolas e outros exclusivos de cada uma que, de alguma forma, impactam no desenvolvimento financeiro da escola.

A Escola A e a Escola B não planejam previamente suas ações, a rotina diária é vivenciada de acordo com o que surge. Não se estabelecem previamente as ações. As gestoras ficam limitadas a resolver problemas e enfrentar situações à medida que surgem. A falta deste planejamento, na área financeira, pode implicar em uma aquisição ou contratação não programada, ocasionando o uso indevido do recurso. David et.al. (2012) define o bom planejamento:

Um bom planejamento significa definir os objetivos e determinar os meios para atingi-los, a partir da utilização mais eficiente dos recursos. Assim, manutenção e reparos na unidade, aquisição de material didático e materiais de consumo e capacitação dos professores devem ser planejadas conforme a natureza dos recursos e as possibilidades para aplicação (DAVID et al., 2012, p. 35).

Na rotina das Gestoras, principalmente da Gestora A, notou-se a falta do planejamento nas suas ações financeiras, ação importante de acordo com David et al, (2012), pois prima para exata aplicação dos recursos.

A rotatividade de pessoal, ponto comum das duas escolas, mas especificamente da escola B, que está com uma ATB novata que nunca trabalhou nesta função, é um fator que interfere na execução financeira e até mesmo na prestação de contas. A cada início de ano a escola designa um profissional, às vezes novato, para desenvolver a função que requer responsabilidade, que envolve a execução financeira. Já foi exposto neste texto que as capacitações realizadas pela SRE destinadas ao ATB Financeiro, geralmente, acontecem bem após o início do ano. Neste ínterim, a Caixa Escolar faz aquisições, presta contas, têm obrigações tributárias e fiscais para entregar, desenvolve ações que estão diretamente relacionadas ao trabalho do ATB, que uma vez, despreparado pode comprometer o bom desempenho da execução financeira.

Nas duas escolas foram observadas várias interrupções na rotina das gestoras. Sempre que iniciavam uma tarefa elas eram interrompidas. Estas rupturas descompassam o desenvolvimento satisfatório das atividades, sejam pedagógicas administrativas ou financeiras. Especialmente nas ações financeiras, este ponto influencia muito no desempenho da execução. Arelada às interrupções está o desenvolvimento de várias atividades simultaneamente.

Procedimentos incoerentes na execução financeira foram percebidos tanto na Escola B como na Escola A. Incoerências na execução podem não impactar no

momento da aquisição ou contratação, mas surtirão efeito na análise da prestação de contas.

A dúvida no entendimento do Termo de Compromisso e Plano de Trabalho, instrumentos que formalizam os repasses de recursos, está diretamente relacionada à aquisição e contratação indevida ou errada. Ambas as Gestoras demonstram insegurança e dificuldade no entendimento do Termo de Compromisso. O entendimento incorreto do Plano de Trabalho de um TC interfere na execução e na prestação de contas. Caso evidenciado na Escola A, que entendia que todo o TC que vinha com a descrição de manutenção e custeio seria para manter a escola e não um projeto específico. Na Escola B também percebeu-se essa dificuldade.

A falta de acompanhamento da movimentação bancária, assim como o depósito de vários recursos em uma mesma conta, são pontos que comprometem a execução financeira e a prestação de contas. Na a Escola A houve um recurso que ficou sem a devida aplicação bancária e teve a cobrança de taxas. Na Escola B observou-se o depósito de recursos em contas que não estavam com o saldo zerado, acumulando vários saldos de TC distintos. Ambas as situações estão em desacordo com o estabelecido na legislação e refletem na prestação de contas.

O bloqueio da Caixa Escolar, embora seja uma consequência de uma má gestão dos recursos, é ponto que influencia na gestão financeira. Na Escola A, esta afirmação se evidencia com o bloqueio que foi submetido, ficando impedida de receber recursos e comprometendo a manutenção da escola, tendo inclusive que comprar com recurso pessoal produtos para utilizar na alimentação escolar.

Conforme os expostos acima, vários são os pontos que interferem na execução financeira e, em consequência, afetam o funcionamento adequado da escola. Quando a escola por algum motivo de má execução financeira não exerce de forma adequada suas atividades, compromete o seu principal objetivo que é o ensino e a aprendizagem.

## **2.5 As diferenças entre as duas gestões: Escola A e Escola B**

Na observação da rotina das Gestoras das Escolas A e Escola B constataram-se algumas diferenças entre elas. Características que configuram na identificação de Escola boa, que mantêm a prestação de contas em dia, uma execução financeira sem muitas falhas, é o caso da Escola B. E a Escola A que não

consegue prestar contas de forma correta e não conduz de forma devida as ações financeiras.

A gestora da Escola A tem muita insegurança quanto às ações financeiras. Percebe-se que esta Gestora tem dúvidas, enfrenta problemas e não recorre a SRE para lhe dar suporte. Citam-se alguns casos, como o recebimento da multa, que a gestora em momento algum procurou a SRE para instrução, mas recorreu ao escritório de contabilidade. Assim como sobre a elaboração de Edital de chamada pública, em que solicitou ajuda do técnico da EMATER. Outra situação citada na entrevista, pela gestora foi o esclarecimento da utilização do recurso do PRONATEC. A gestora solicitou instrução de uma ATB da Escola, que passou instruções equivocadas, em todas essas situações, a Gestora poderia ter acionado a SRE para ser instruída.

A postura desta gestora em que não procura ajuda do órgão competente, ou seja, a SRE pode ocasionar erro procedimental que, conseqüentemente, resultará numa prestação de contas incorreta. São falhas sucessivas em situações distintas que dão fundamentos para afirmar que a Escola A não tem uma gestão financeira eficaz.

Já a Escola B, entra sempre em contato com a SRE, o que é relatado pela gestora na entrevista. Tem cautela para agir, procura se instruir, sempre questiona a ser sobre determinado procedimento. A iniciativa de manter constante contato com a SRE limita as chances de atuar de forma indevida, um dos fatos que leva a Escola B a ser classificada como uma escola de boa gestão financeira.

Diante das diferenças apontadas pelas duas escolas, faz-se necessário, um acompanhamento da SRE às escolas, especialmente à Escola A. A Gestora da Escola B tem a prática de consultar a SRE sempre que preciso, revelando um dos aspectos que contribui no seu bom desempenho. Já a Gestora da Escola A não tem esta prática, mantém-se distante, esta atitude interfere em seu desempenho e compromete a sua gestão. O contato constate da Escola B com a SRE é uma diferença que pode implicar na boa gestão, devido à orientação frequente, o que minimiza a possibilidade de erros, o que é um dos aspectos que a difere a postura da Gestora da Escola A.

Outra diferença entre as Escolas A e B está na questão da divisão das tarefas. A Gestora da escola B compartilha mais as tarefas, não apresenta uma concepção centralizadora de gestão. Observe que a gestora envolve até outros

ATBs nas ações financeiras, como o caso da montagem da prestação de contas da Banda Larga. Enquanto a Gestora da Escola A já não tem tanto esta postura de divisão de atividades, o Edital da Agricultura Familiar, que já havia feito de forma incorreta, ela perde uma tarde toda o elaborando novamente. Trabalho que poderia ser passado para a ATB.

O compartilhamento de tarefas é uma diferença que interfere na gestão. O gestor quando divide os afazeres tem mais tempo para se organizar em tantas ações que compete diariamente a ele e ainda tem a questão da democratização e participação na gestão, que para Lück (2010):

A promoção de uma gestão educacional democrática está associada ao compartilhamento de responsabilidade no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmento de autoridade do sistema de ensino e das escolas. Desse modo, as unidades de ensino poderiam em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequada às suas necessidades e expectativas, segundo os princípios de autonomia e participação, aspectos indicados por Valerian (1993)<sup>17</sup>, como duas das três principais características da gestão educacional. (LÜCK, 2010, p.44).

A autora destaca a importância da distribuição de responsabilidades na gestão escolar, na Escola B foi percebida esta questão, fato que contribui para uma boa gestão. A autora cita ainda que a autonomia e a participação são características fundamentais na gestão.

A preocupação em entender o TC, em aplicar o dinheiro de melhor forma para dar mais estrutura ao principal objetivo da escola: o ensino-aprendizagem, percebe-se na Gestora da Escola B, ao analisar o Termo de Manutenção e custeio que chegou e o cuidado que tem em gerir os recursos. A Escola A, embora possa ter a mesma intenção, não demonstrou ao deixar de utilizar um recurso que deveria ser investido no Reinventando o Ensino Médio. A disponibilização de recurso é para subsidiar ações para determinado projeto, no caso do Reinventando o Ensino Médio. A partir do momento em que o gestor deixa de fazer as aquisições ou contratações que servem para apoiar o desenvolvimento de certo programa, ele pode estar comprometendo o alcance dos objetivos propostos, que envolvem o ensino e a

---

<sup>17</sup> VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco - Mec, 1993.

aprendizagem. Para David et.al. (2012): “É necessária uma avaliação muito criteriosa para saber onde aplicar os recursos de maneira que impactam na qualidade do ensino e aprendizagem dos alunos” (DAVID et.al., 2012, p. 35). É no sentido apontado pelos autores que os recursos disponibilizados devem ser utilizados na educação. Esses recursos devem ser usados em consonância com o que foi proposto, considerando que o recurso liberado visa a atender objetivos de determinado projeto

Um ponto que provavelmente beneficia a gestão da Escola B em relação à Escola A é a experiência. A Gestora da escola B tem 12 anos de gestão, tempo que contribui para o seu desempenho, devido às situações financeiras que vem vivenciando. Ela acompanhou as mudanças na legislação que foram agregadas ao conhecimento que já tinha de gestão financeira. A Gestora da Escola A, apenas está há três anos na gestão, ainda apresenta muitas dificuldades, a inexperiência pode ser um ponto que a prejudica na execução financeira.

Um ponto observado refere-se à organização da carga horária de trabalho. A Gestora B tem uma rotina de horário de oito horas diárias, já a Gestora A não tem esta rotina. Nos dias observados, percebeu-se que a Gestora não organiza bem o seu tempo, chegando a ficar na escola até 12 horas, com um mínimo intervalo para o almoço. Esta postura interfere na gestão, pois, indica uma falta de planejamento nas ações e estabelecimento de prioridades. Conforme David et. al. (2012, p 34) “Para uma boa gestão é fundamental que se tenha um planejamento”. O que se aplica na questão da falta de organização do horário da Gestora A. A partir do momento que se elabora um planejamento das ações, torna-se possível organizar a rotina diária na gestão escolar.

As diferenças apresentadas entre as duas escolas impactam na execução financeira, A Escola B apresenta várias características que contribuem para que a gestão financeira aconteça de forma correta. A experiência, a maneira como conduz as ações financeiras, procurando sempre esclarecer suas dúvidas, a cautela em agir são posturas da Gestora B que induzem para atitudes assertivas. As faltas destas características na gestão financeira da Gestora A contribuem para ocorrência de irregularidades e erros.

A análise destas duas escolas serviu para se ter uma base de como ocorre a gestão financeira na prática, fato que deve ser comum às demais escolas circunscritas à SRE de Nova Era. Possibilitou, ainda, o alcance do objetivo desta

pesquisa, que é analisar e identificar as dificuldades dos gestores escolares na gestão financeira das Caixas Escolares circunscritas à SRE de Nova Era, o que foi feito por meio da observação.

Diante das conclusões apresentadas neste texto, a partir da análise do resultado do trabalho em campo, percebe-se que algumas intervenções se fazem necessárias na gestão financeira das Caixas Escolares da SRE de Nova Era.

As duas escolas apresentam dificuldades que podem ser amenizadas com ações que serão propostas no próximo capítulo, que também irá atender às demais escolas da SRE de Nova Era.

### **3 ALTERNATIVAS PARA MELHORAR A EXECUÇÃO FINANCEIRA DAS CAIXAS ESCOLARES DA SRE NOVA ERA**

Esta pesquisa buscou analisar a gestão financeira das Caixas Escolares circunscritas à SRE Nova Era. A análise foi feita a partir de duas entrevistas concedidas pela Escola A e pela Escola B e de um trabalho de campo, a observação.

Com este trabalho verificou-se que o cotidiano da Gestão Escolar tanto da Escola A quanto da Escola B envolvem situações inesperadas a todo o momento que são de cunho pedagógico, administrativo e financeiro. Ações que se misturam e impossibilitam uma continuidade, devido à sobrecarga de tarefas sobre o gestor.

A realidade da gestão escolar, em especial da área financeira, apresenta-se com uma possível distância dos propósitos legais e da ótica da SRE de Nova Era. A legislação por definir regras que, às vezes, os Gestores não conseguem cumprir ou cumprem parcialmente, e a SRE de Nova Era, por sua vez, ao desempenhar o seu papel de intermediadora entre a Escola e a SEE, limita-se, muitas vezes, ao repasse de orientações, não fazendo o devido acompanhamento, o que compromete o bom desempenho da gestão. Fatos que foram observados nesta pesquisa.

A questão do acompanhamento da SRE é muito delicada devido à falta de pessoal, porém, deve ser uma ação de extrema importância e necessidade. O ideal é que a SRE proceda a uma orientação para os gestores como ação preventiva, visando a minimizar os erros cometidos e o alcance dos objetivos propostos.

Dada à necessidade do acompanhamento e da escassez de recursos de pessoal da SRE, apresenta-se, a seguir, alternativas que objetivam tornar mais exequível, dentro das normas, as ações financeiras do Gestor, primando por uma prestação de contas passível de ser aprovada e pelo investimento adequado para a melhoria do ensino e aprendizagem.

### **3.1 Primeira alternativa: elaboração de cronograma de visitas técnicas**

A primeira alternativa será a elaboração de um cronograma para os três técnicos responsáveis pela análise de prestação de contas para uma visita técnica às Escolas sob a responsabilidade de cada um deles. O objetivo desta ação é acompanhar a gestão financeira e possibilitar uma maior proximidade entre SRE e escola.

Seriam duas visitas mensais, considerando-se a média de 22 escolas por técnicos. O tempo estimado para cada visita seria de 06 horas diárias. Cada escola receberá a visita uma vez por ano, inicialmente. A visita consistiria em verificar a execução dos recursos vigentes e orientações que se fizerem necessária.

Esta visita deverá ser acompanhada pelo inspetor responsável pela escola. A parceria entre a prestação de contas e a inspeção se objetiva no acompanhamento do inspetor, após a realização das visitas, dada a sua presença constante na escola. As visitas seriam planejadas juntamente com a coordenação da Inspeção, visando à organização do horário do inspetor para acompanhar o técnico no dia da visita. O Inspetor tem um cronograma de trabalho junto às escolas, daí a viabilidade do acompanhamento frequente após a visita do técnico, desta forma, poderá verificar se as recomendações feitas durante a visita estão sendo cumpridas.

O critério de ordenação do atendimento consistiria em priorizar o atendimento às escolas com mais dificuldades, estas seriam as primeiras a serem atendidas.

A cada visita o técnico deverá preencher um formulário, elaborado em planilha compartilhada com a Escola e o inspetor, para fins de acompanhamento. O técnico deverá levar, para fins de identificação, o Relatório de Termos vigente, documento que pode ser impresso pelo sistema de Transferência de Recursos Financeiros.

**Quadro 3 - Quadro de acompanhamento às Caixas Escolares**

Escola	Caixa Escolar	Data	Termos nº Situação	Pontos a ser observados	Pontos a ser observados								Recomendações
					Livro de Ata	Divulgação dos TC vigentes	Aplicação financeira do recurso	Instrução de processo de contratação	Analisar uma Nota Fiscal	Organização do Processo	Verificar registro dos Livros Caixa e Diário	Verificar RDA	

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 3 deverá ser preenchido pelo técnico de prestação de contas com as informações descritas, conforme explicitado abaixo:

-Escola: identificar a escola.

-Caixa Escolar: Identificar a Caixa Escolar com o nome oficial, o que corresponde à razão social de uma pessoa jurídica.

-Data: O dia da realização da visita.

-Termos: o número do termo e as letras indicando a situação, sendo E- Em execução ou P- Paralisado.

-Itens dos Pontos a serem observados:

Livro de ata: verificar os registros de pelo menos um TC ,observando se houve a ata de apresentação do TC e plano de aplicação.

-Divulgação dos TC vigentes: Verificar se está afixada no quadro de aviso da escola a relação dos TC vigentes.

-Aplicação no mercado financeiro: conferir se o recurso está aplicado no mercado financeiro.

-Instrução de Processo: Verificar a instrução de um processo de aquisição e ou contratação, se instruído corretamente.

-Analisar uma Nota Fiscal: Conferir uma nota fiscal se foi emitida corretamente, se conta os carimbos exigidos.

-Organização dos processos: Observar os arquivos dos documentos se estes estão organizados para facilitar o processo de prestação de contas.

-Verificar Registro do Livro Diário e Caixa: Solicitar o Livro Caixa e Diário para ver se estão sendo registrados

-Verificar RDA-Caso a escola tenha o RDA, solicitar o processo para averiguar a instrução de processos.

-Recomendações: Registrar algum procedimento que deverá ser adotado diante dos registros feitos na visita.

O recurso para a realização desta ação já é previsto no Plano de Ação Anual (PAR), com previsão de despesa para diária, passagem e combustível.

A seguir, na Tabela 3, apresenta-se o valor estimado para a realização das visitas:

**Tabela 3 - Despesas para realização de visitas às escolas pelos técnicos**

<b>Servidores</b>	<b>Quantidade de diária</b>	<b>Valor de Diária</b>	<b>Valor do Combustível</b>
Técnico 1	17	1146,00	840,00
Técnico 2	22	924,00	1.100,00
Técnico 3	21	882,00	1.050,00
Motorista	60	2.952,00	
Total	120	4.758,00	2.990,00

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 3 apresenta as despesas estimadas com os gastos de diária e combustível para a realização das visitas dos técnicos às escolas. A coluna 01 contém os três técnicos e o motorista. Na coluna 2, apresenta-se a quantidade necessária de diária para os técnicos. A diferença de valor é devido à quantidade necessária para cada servidor, de acordo com o número de escolas. O técnico 01 tem um valor maior que os demais, pelo fato de algumas localidades requererem pernoite, o que ocasiona aumento no recebimento integral de diária. O motorista, como conduzirá todos os servidores, a diária será o somatório de todos os valores de diária dos técnicos.

Deverá ser organizado um cronograma de viagem considerando que há um único motorista para levar os técnicos.

O valor total que será gasto nas visitas será de R\$ 4.758,00, referente à diária e R\$ 2.990,00 referente a combustível. Estes gastos referem-se a 60 diárias para os três técnicos e para um motorista. Despesas que estão previstas no PAR, constando no elemento de despesa 33914-01 que se refere à diária, e no elemento 339030-26, que se refere à gasolina. São previsões que são feitas no ano anterior, visando a garantir a disponibilidade orçamentária e financeira necessárias para custear as despesas da SRE do ano subsequente. Entre estas despesas estão as previsões para diária e combustível, despesas necessárias para custear as visitas dos técnicos às escolas. As despesas estão na unidade de programação orçamentária de manutenção da SRE Nova Era.

### **3.2 Reestruturação de capacitação para os gestores**

A Capacitação para os Gestores das Escolas circunscrita á SRE Nova Era, ocorre de forma escassa e inadequada, conforme foi apontado nesta pesquisa. Geralmente ocorre uma capacitação anual que é destinada aos ATBs com a participação do gestor. A capacitação tem como objetivo revisar as determinações legais e verificar o cumprimento na prática.

A proposta é a realização de uma capacitação com frequência semestral tendo como público alvo os gestores, os ATBs e os vice-diretores. A carga horária de 08 horas, excluído a hora do almoço.

A capacitação deverá ser distribuída em grupos sendo ministrada pelo técnico responsável pela prestação de contas, acompanhado pelo Coordenador de Prestação de contas. A Distribuição de grupos será por proximidade dos municípios.

Abaixo Quadro 5 com a distribuição dos grupos:

**Quadro 4 - Distribuição dos Grupos para capacitação**

Pólo	Município	Número de participantes
Nova Era (1ª turma)	Nova Era, Bela Vista de Minas	18
Nova Era (2ª turma)	Nova Era, Rio Piracicaba	21
São Domingos do Prata	Dionísio, São Domingos do Prata e São José do Goiabal	27
João Monlevade (1ª turma)	João Monlevade, São Gonçalo do Rio Abaixo	24
João Monlevade	João Monlevade	24
Itabira (1ª turma)	Itabira	24
Itabira (2ª turma)	Itabira, Itambé do Mato Dentro	24
Santa Maria de Itabira	Passabém, Santa Maria de Itabira, Santo Antônio do Rio Abaixo, São Sebastião do Rio Preto	15
Ferros	Ferros	15

Fonte: elaborado pela autora.

A capacitação deverá ser organizada em 08 grupos, conforme disposto no Quadro 4, para que se tenha um menor número de participantes visando ao maior alcance do público. A diferença entre os números de participantes é devido à realização da capacitação por proximidade geográfica entre o local de realização da capacitação e da escola participante.

A pauta deverá contemplar atividades que revisem a execução financeira. Poderão ser apresentados os Quadros 1 e 2 elaborados nesta pesquisa. Deve-se apresentar também o *checklist* com os procedimentos necessários para a execução financeira. O quadro 1, por apresentar os trâmites da gestão financeira, Quadro 2, por conter as irregularidades e as penalidades cabíveis, e o *checklist*, por listar os procedimentos básicos para a apresentação destes instrumentos, que tem como objetivo apresentar de forma sintética a execução financeira, as penalidades cabíveis na ocorrência de falhas no processo e o roteiro das ações necessárias em todo o processo.

A programação do encontro e apresentação dos itens pode ser visualizada no Quadro 5.

**Quadro 5 - Quadro de Apresentação de Pauta de Capacitação**

Horário	Assunto	Responsável
08h30min às 08h45min	Abertura	Diretora da DAFI
08h45MIN ÀS 09h45MIN	Apresentação Quadro trâmites	Supervisora da DIVOF
09h45min às 10h45min	Apresentação do Quadro de irregularidades	Supervisora da DIVOF
10h45min às 11h30min	<i>Checklist</i> da execução financeira	Técnico responsável pelas escolas participantes
11h30min às 13 h	Almoço	
13h às 16 h	<i>Checklist</i> da execução financeira	Técnico responsável pelas escolas participantes
16h às 16h45min	Esclarecimento	Técnico responsável pelas escolas participantes
16H45min às 17h	Encerramento	Técnico responsável pelas escolas participantes

Fonte: Elaborado pela autora.

O material deverá ser enviado previamente por e-mail para cada escola que deverá providenciar a impressão. Os gestores deverão levar no dia da capacitação para acompanharem as atividades.

Para realização deste evento faz-se necessário rever a previsão orçamentária do PAR para fins de acobertar as despesas de deslocamento dos servidores. O valor estimado que seja gasto com diárias será de R\$ 4.672,50 de diária e com Transporte o valor de R\$ 864,00.

#### **Quadro 6 - Quadro de levantamento de gastos com deslocamento e diária**

Local da capacitação	Número de diárias	Diária	Transporte
Nova Era	24	1.260,00	336,00
São Domingos do Prata	27	1417,50	54,00
João Molevade	5	262,50	
Itabira	12	630,00	294,00
Santa Maria de Itabira	12	360,00	60,00
Ferros	9	472,50	120,00
Subtotal		4.672,50	864,00
Total		5.266,50	

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 6 apresenta os valores e números estimados de diária e transporte em cada local de capacitação: Nova Era, São Domingos do Prata, João Monlevade, Itabira , Santa Maria de Itabira e Ferros. O valor estimado por participante, na maior parte, é de R\$ 52,50 de diária, com poucas exceções que terão o pernoite com diária integral de R\$ 150,00. O que se aplica aos participantes que moram em localidades distantes, sendo necessário viajar um dia antes do evento.

### **3.3 Terceira alternativa: utilização da homepage da SRE Nova Era com orientações para as caixas escolares**

A SRE possui uma homepage. A Diretoria de Administração e Finanças aparece somente no organograma e em atribuições das divisões, onde constam algumas informações.

Na página principal aparece as Diretorias Pedagógicas e de Pessoal com informações básicas e com as respectivas divisões. Não há a utilização deste espaço pela DAFI.

A presente proposta visa a utilizar este espaço como um canal de comunicação com os Gestores Escolares, por meio de disponibilização de legislação, orientação, informe e um espaço destinado a troca de mensagem entre escola e SRE.

As dúvidas e as respostas aos questionamentos, bem como as atualizações, deste espaço virtual poderão ser resolvidas semanalmente, para não sobrecarregar apenas um servidor do setor de Finanças. Para isso será elaborado um cronograma mensal, envolvendo os técnicos de prestação de contas, coordenador e supervisor da DIVOF.

Esta proposta objetiva fornecer para o gestor, em um meio de fácil acesso, orientações necessárias e atualizadas para a sua rotina financeira.

O site deve ter uma atualização frequente, bem como, o acesso periódico para verificação de incidência de questionamentos.

A inserção da Diretoria será feita com o auxílio do Núcleo de Tecnologia Educacional, o NTE, da SRE de Nova Era.

Não haverá custos orçamentários e financeiros, apenas a mão de obra de um servidor do NTE que é responsável pela organização e alimentação do site da SRE de Nova Era. Já é rotina na função da servidora do NTE atualizar a *home Page* da SRE de Nova Era.

Figura 1 - Homepage SRE Nova Era

The image shows the homepage of the SRE Nova Era website. At the top, there is a blue banner with the text 'PORTAL DA EDUCAÇÃO' and 'SRE NOVA ERA'. Below this, there is a navigation menu on the left with links such as 'MAPA DO SITE', 'DÚVIDAS FREQUENTES', 'FALE CONOSCO', and 'LINKS'. The main content area features a large banner for the Rio 2016 Olympics with the text 'EXISTE UM LUGAR ONDE OS JOGOS RIO 2016 JÁ COMEÇARAM: NAS ESCOLAS!'. Below the banner, there are several sections: 'CONCURSO SEPLAG/SEE Nº 1/2011', 'PROGRAMA TRANSFORMA', and 'Usuários on-line'. A white arrow points to the 'DIRETORIA ADMINISTRATIVA' link in the left menu.

Fonte: site da SRE Nova Era: <<http://srenovaera.educacao.mg.gov.br/>>.

Na Figura 1 observa-se que não consta a Diretoria Administrativa Financeira na *home Page* da SRE de Nova Era. A Seta sobreposta na figura aponta o local onde será inserida a Diretoria, com as devidas informações e orientações para as Caixas Escolares, conforme já exposto neste texto. Esta sugestão de intervenção é mais um meio de comunicação entre a SRE e as Escolas, estreitando assim, a distância que há entre a SRE e as escolas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo a análise da execução financeira das Caixas Escolares da SRE Nova Era. Foram analisadas duas escolas, dentre as 65 escolas que compõem a SRE de Nova Era. Ressalta-se que esse foi um número suficiente para perceber a rotina da gestão escolar e as dificuldades enfrentadas pelo gestor.

A análise da gestão das escolas apontou a necessidade de intervenção para melhoria na gestão. Foram apresentadas três formas de intervenção para proporcionar uma gestão mais assistida pela SRE, com o acompanhamento básico por meio das visitas dos técnicos, treinamentos periódicos para os gestores e equipe de gestão e com a disponibilização de um instrumento de orientação na *homepage* da SRE. São ações que se implantadas irão proporcionar ao gestor uma gestão mais tranquila e passível de ser executada com menos erros, bem como, facilitará o trabalho da SRE no tocante às prestações de contas. A Caixa Escolar ao ser orientada para uma execução mais correta terá condições de apresentação da prestação de contas dentro dos parâmetros legais exigidos e, principalmente, o bom emprego do recurso público de acordo com o que se propõe: subsidiar ações para uma educação de qualidade.

A possibilidade da implantação das ações de intervenções é exequível por não exigir muito investimento e por ser simples, requer apenas uma reorganização da rotina da SRE, uma revisão dos procedimentos em relação ao acompanhamento da gestão administrativa e financeira da Escola, bem como da intensificação das capacitações para os gestores e demais integrantes da gestão.

As propostas são básicas e necessárias diante do quadro apresentado pelas escolas observadas e extensivas às demais escolas. Não se esgota neste ponto a reflexão para proporcionar melhorias na gestão financeira da Caixa Escolar, considerando que é um processo dinâmico, cabem adequações que se fizerem necessárias, assim como novas alternativas que podem surgir primando sempre para uma educação de qualidade, pela empregabilidade justa e correta do recurso público.

Os procedimentos sugeridos pela pesquisadora, a princípio simples, mas de extrema necessidade, somente foram possíveis de serem elaborados a partir do contato com a gestão, o que ocorreu por meio da entrevista e da observação da

rotina do gestor. Estas metodologias utilizadas permitiram a pesquisadora uma visão fora do contexto de suas atribuições profissionais como orientar os Gestores Escolares na execução financeira e acompanhar as análises das prestações de contas, como também um conhecimento de como a execução financeira acontece de fato na rotina do gestor. Neste contexto, foi possível refletir e verificar as intervenções necessárias por uma gestão financeira mais correta, que contribua para um ensino e aprendizagem satisfatório, que faça jus ao investimento destinado.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Z.M.M.B.; DIAS da SILVA, M.H.G.F. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. FFLRP-USP: **Paidéia**, n. 2, fev/jul, 1992. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X1992000200007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X1992000200007)>. Acesso em: 19 mar. 2015.

BARROSO, João. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996. p. 167-189.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1993/lei-8666-21-junho-1993-322221-normaatualizada-pl.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de diretrizes e bases da educação nacional. **Estabelece as diretrizes e bases da educação brasileira**. Brasília, Centro Gráfico, 1996.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional Nº 53, de 19 de dezembro de 2006. **Dá nova redação aos arts. 7º, 23, 30, 206, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc53.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc53.htm)>. Acesso em: 19 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 6.253, DE 13 DE NOVEMBRO DE 2007. **Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação FUNDEB, regulamenta a Lei 11.494, de 20 de junho de 2.007 e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Decreto/D6253.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6253.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Manual de orientação para constituição de unidade executora**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.seduc.mt.gov.br/educadores/Documents/FNDE/PDDE%20REGULAR/MANUAL%20DE%20CONSTRU%C3%87%C3%83O%20DA%20UNIDADE%20EXECUTORA%20%20PDDE%20REGULAR.pdf>. Acesso em: 01 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Resolução/CD/FNDE nº 38, de 16 de julho de 2009. **Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/fnde/legislacao/resolucoes/item/3341>>. Acesso em: 20 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Resolução CD/FNDE nº 26 de 17 de junho de 2013. **Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE.** Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/fnde/legislacao/resolucoes/item/4620-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-26,-de-17-de-junho-de-2013>>. Acesso em: 18 ago. 2014.

CARVALHO, E. H.; A Gestão Financeira das Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Ituitaba ( MG). **Casos de Gestão: políticas e situações do cotidiano educacional.** Juiz de Fora: Faculdade de Educação e Políticas Educacionais/UFJF, 2013. 91p.

DAVID, M.V.; HORTA, E. D.; RAMIRES, E.M.; PONTES, L.,A.F.. **Avaliação e indicadores e Políticas Públicas e Escola.** Juiz de Fora: Fadede\CAEd, 2012. XXX p. (Gestão e Avaliação da Educação Pública, v. II).

GATTI, B.A. **Estudos quantitativos em educação.** São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2004. Disponível em: <[file:///C:/Users/cliente/Downloads/estudos quantitativos em educacao.pdf](file:///C:/Users/cliente/Downloads/estudos%20quantitativos%20em%20educacao.pdf)>. Acesso em: 18 Nov. 2014.

LÜCK, H., **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática.** São Paulo: Vozes, 2010.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. In: **Revista Em Aberto.** Vol. 17, n. 72, Brasília: MEC/INEP, fev./jun. 2000. p. 11-33.

MINAS GERAIS. Lei nº 1.147, de 06 de dezembro de 1930. **Dá nova denominação às quatro Secretarias de Estado, distribui os seus serviços e autoriza o poder executivo a reformar as Secretarias de Estado e demais repartições públicas.** Belo Horizonte, MG, 1930. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=1147&comp=&ano=1930>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto 7.360 de 02 de janeiro de 1964. **Dispõe sobre a criação de Delegacia Regional de Ensino.** BELO Horizonte, MG, 1964.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei 12480, de 03 de março de 1970. **Dispõe sobre a composição da Delegacia Regional de Ensino.** Belo Horizonte, MG, 1970.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 45.085, de 08 de abril de 2009. **Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes.** Belo Horizonte, MG, 2009. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45085&comp=&ano=2009>>. Acesso em: 21 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. **Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências.** Belo Horizonte, MG, 2011. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&comp=&ano=2011&texto=consolidado>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011. **Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação.** Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=45849&comp=&ano=2011&texto=original>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Resolução 2245, de 28 de dezembro de 2012. **Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino.** Belo Horizonte, MG, 2012. Disponível em: <<http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/2245-12-r-correto.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2014

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Sistema de Transferência de Recursos financeiros para as Escolas.** Disponível em: <<http://www.plano.termocompromisso.educacao.mg.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação. **Manual de orientações para Aplicação de Recursos prestação de contas de Convênios.** Belo Horizonte, MG, 2014. Disponível em: <[http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema\\_crv/banco\\_objetos\\_crv/%7BE021FC4A-B332-4F01-99EC-97C86EDF7E11%7D\\_Manual%20de%20prestacao%20de%20contas.pdf](http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7BE021FC4A-B332-4F01-99EC-97C86EDF7E11%7D_Manual%20de%20prestacao%20de%20contas.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2014.

NETTO, I.C.A.. **Gestão dos Processos de prestação de contas nas escolas da SRE de Conselheiro Lafaiete - Minas Gerais.** 2010, 134 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) Programa de Pós-Graduação Profissional – PPGP, CAEd/UFJF. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-elder-stroppa.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2014

NOVA ERA. Secretaria de Estado de Educação. **Portal de Educação.** Disponível em: <<http://srenovaera.educacao.mg.gov.br/>>. Acesso em: 12 jul. 2015.

OLIVEIRA, R. C. **Programas PDE escola e mais educação e a gestão nos sistemas de ensino municipais.** In: IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação dias 14, 15 e 16 de abril de 2014, Porto, Portugal, 2014. GT 5. Disponível em:

<[http://www.anpae.org.br/IBERO\\_AMERICANO\\_IV/GT5/GT5\\_Comunicacao/RitadeCassiaOliveira\\_GT5\\_integral.pdf](http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT5/GT5_Comunicacao/RitadeCassiaOliveira_GT5_integral.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2015.

POLON, Thelma Lucia Pinto. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto GERES: Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro**. 2009, 323p. Tese de Doutorado - Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas>. Acesso em: 10 set. 2014.

STROPPIA, E. **Núcleo de Aprendizagem, treinamento e apoio aos gestores escolares da Superintendência Regional de Ubá - MG**. 2012, 134 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) Programa de Pós-Graduação Profissional – PPGP, CAEd/UFJF. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-elder-stroppa.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2014.

VIANNA, H. M. Metodologia da observação. In: **Pesquisa em educação: a observação**. Brasília: Plano, 2003.

## **APÊNDICE A – ENTREVISTA**

Entrevista aplicada junto aos dois Diretores Escolares das Escolas circunscritas à SRE Nova Era que serão observadas.

Sou pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pela Universidade Federal de Juiz de Fora, no qual desenvolvo pesquisa sobre a análise da execução financeira das Caixas Escolares da SRE Nova Era. No intuito de coletar dados para esse fim, solicito à V S<sup>a</sup> concessão da entrevista . A sua colaboração com o fornecimento das respostas às questões será de suma importância para continuidade deste estudo. Será garantido sigilo absoluto quanto a identificação da escola.

### **Perfil do entrevistado**

1. Há quanto tempo atua como profissional da educação no estado de Minas Gerais?
2. Ocupa o cargo de Gestor Escolar desde qual ano?
3. Há quanto tempo exerce o cargo de Gestor Escolar nesta unidade escolar?
5. Qual sua formação acadêmica?

### **Informações sobre as capacitações**

- 6-Você considera que recebeu treinamento adequado para a execução financeira da Caixa Escolar?
7. Este treinamento atendeu as suas expectativas?
- 8-Você se sente preparado para realizar a função da gestão financeira da Caixa Escolar?
9. Após as capacitações a execução financeira ficou mais fácil?
- 10-. Quanto à frequência da realização de capacitações, você considera satisfatória?
- 11-O que você acha que deveria ser mudado ou acrescentado para que esse treinamento seja satisfatório?

### **Gestão escolar**

- 12- Na gestão escolar quais as ações consomem mais o seu tempo?
- 13- Existe uma tendência de dedicação da sua gestão em alguma área da gestão escolar: pedagógica, administrativa e financeira?
- 14- Quais tarefas são compartilhadas na gestão financeira da sua escola?
- 15-A gestão escolar da sua escola é participativa, ou seja, a comunidade escolar participa das tomadas de decisões?

Legislação aplicada às Caixas Escolares

- 16-Você conhece a legislação pertinente à Caixa Escolar Mineira?
- 17-Atualmente o gestor escolar não possui mais o manual de prestação de contas, sendo a legislação o único material disponível para consulta nesse processo. Em sua opinião um instrumento de orientação financeira subsidiaria de que maneira suas ações auxiliando na tarefa de prestação de contas?

18-Quais ações você julga que o instrumento orientador deveria contemplar?

19- O que você tem a dizer sobre a legislação referente à gestão financeira da Caixa Escolar?

### **A Gestão financeira da Caixa Escolar**

20- Qual sua opinião sobre a execução financeira da escola sob sua gestão?

21- Você encontra dificuldades para exercer a gestão financeira?

22-As aquisições e contratações feitas pela Caixa Escolar são realizadas de qual forma?

23- Como os trâmites legais são observados, diariamente, na gestão financeira da escola?

24-É possível seguir todas as etapas para a instrução de processo de dispensa e/ou inexigibilidade e licitação?

25-Gostaria de registrar alguma observação quanto à gestão financeira da Caixa Escolar?

Agradeço a participação!

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO**

## TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, \_\_\_\_\_ diretor  
(a) da Escola Estadual \_\_\_\_\_ após ter conhecimento da pesquisa “Análise da execução financeira das Caixas Escolares da SRE Nova Era “, desenvolvida por Silvânia Caldeira Pacheco Dutra , mestranda do Curso Gestão e Avaliação da Educação Pública , CAEd, universidade Federal de Juiz de Fora, declaro que aceitei participar como sujeito dessa pesquisa dispondo-me a colaborar, prestando as informações necessárias ao bom desenvolvimento do trabalho.

Estou ciente de que a pesquisadora desenvolverá as seguintes atividades:

- a) análise dos documentos dessa Escola e que este trabalho será realizado na Instituição Escolar;
- b) observação das minhas ações rotineiras
- c) divulgação dos resultados da pesquisa de campo realizada nesta escola;
- e) será resguardado o nome da escola e dos membros da comunidade escolar , sendo utilizado pseudônimo caso seja necessário. Inclusive este documento não será divulgado posto que contenha a identificação sujeitos de pesquisa e instituição escolar.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – CARTA DE SOLICITAÇÃO

ILMA SRA

XX

PRESIDENTE DA CAIXA ESCOLAR XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

N E S T A

Bom dia,

Para continuidade da análise do processo de Prestação de Contas do Termo de Compromisso xxxxxxxxx destinado à aquisição de material de consumo e ou serviços para os alunos do PRONATEC, solicito o atendimento dos itens listados em Diligência, impreterivelmente até a data de **05/05/2015**. Solicito ainda a leitura analítica dos itens destacados no campo de notificações como forma de aprimorar as instruções e evitar reincidência das irregularidades notificadas. O documentos solicitados em diligência deverão ser protocolados nesta SRE, no formato original, até a referida data.

### DILIGÊNCIA:

1. Efetuar com recursos próprios, devolução no valor de **R\$ 484,98**, referente à inaplicabilidade do recurso recebido, durante o período de 09/09/2013 a 12/11/2013. O valor total das devoluções e os dados bancários para a efetivação das mesmas estão detalhados no item **3** desta diligência;
2. Efetuar com recursos próprios, devolução no valor de **R\$ 1.033,20**, acrescido de rendimentos no valor de **R\$ 107,75**, totalizando **R\$1.140,95**. A devolução refere-se à aquisição indevida de 28 botijões de gás GLP conforme NF 000981, emitida em 13/11/2013, pelo fornecedor "José Geraldo Rosa". Os recursos destinados ao PRONATEC não podem ser utilizados para compra de gás GLP. O valor total das devoluções e os dados bancários para a efetivação das mesmas, estão detalhados no item **3** desta diligência;
3. Efetuar depósito identificado com CNPJ da Caixa Escolar, no valor total de **R\$ 1.625,93 (um mil seiscentos e vinte e cinco reais e noventa e três centavos)**, oriundos de recursos próprios, referente às devoluções citadas nos itens 1 e 2, desta diligência conforme detalhamento (R\$ 484,98 + R\$ 1.140,95 = R\$ 1.625,93), impreterivelmente até a data de **24/04/2015**, na **conta xxxx, Agência xxxx do Banco do Brasil S/A**, correspondente às solicitações de devoluções de recursos inaplicados e utilizados de forma indevida;
4. Enviar para este email, cópia do comprovante do depósito realizado, assim que o mesmo for efetivado, para que se procedam as contabilizações necessárias;
5. Protocolar nesta SRE, até a data estabelecida para atendimento desta diligência, o comprovante original do depósito realizado para a devolução dos recursos. O documento deverá compor o processo de Prestação de Contas;
6. Enviar justificativa esclarecendo a quantidade de membros ativos no Colegiado Escolar em Junho de 2013. Foram informados 16 membros no modelo 37, porém apenas 4 membros assinaram os documentos exigidos

- no processo de Prestação de Contas, não perfazendo assim, os 2/3 de assinaturas exigidos pela Resolução 2245/2012;
7. Refazer e enviar devidamente corrigido e assinado o modelo 39 "Relatório de Pagamentos Efetuados". O Documento anexado ao processo está com valores incorretos;
  8. Enviar o envelope nº 2 dos documentos de habilitação do fornecedor "xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx". O documento não foi anexado ao processo de Prestação de contas entregue nesta SRE;
  9. Enviar a certidão negativa de Tributos Estaduais do fornecedor "xxxxxxxxxxxxxxxx", datada à época do Processo Licitatório referente ao Edital 006/2013. O documento somente deverá ser enviado caso esteja nos arquivos da Caixa Escolar. Caso contrário, enviar justificativa esclarecendo a aprovação do processo sem o documento do fornecedor exigido no Edital 006/2013;
  10. Enviar justificativa bem fundamentada, embasada em documentos formais, esclarecendo a aquisição, em grandes quantidades, dos produtos para manutenção do laboratório de informática, observados na nota fiscal 002846 emitida em 28/03/2014 pelo fornecedor "xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx". O documento torna-se necessário uma vez que, os recursos destinados devem beneficiar apenas os alunos matriculados no Programa PRONATEC;
  11. Enviar justificativa bem fundamentada, embasada em documentos formais, esclarecendo a aquisição, em grande quantidade, de cópias xerox observada na nota fiscal 100097 emitida em 14/11/2013 pelo fornecedor "xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx". O documento torna-se necessário uma vez que, os recursos destinados devem beneficiar apenas os alunos matriculados no Programa PRONATEC;
  12. Enviar todo o processo instruído, acompanhado das cotações de preços válidas, para a aquisição de cartuchos conforme nota fiscal 002515, emitida em 14/11/2013, pelo fornecedor "xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx". Os documentos somente deverão ser enviados caso estejam nos arquivos da Caixa Escolar. Caso contrário, enviar justificativa esclarecendo a aquisição dos produtos sem os trâmites legais exigidos pela Resolução 2245/2012.

### **NOTIFICAÇÕES:**

- Notifico que o processo licitatório foi feito de maneira irregular pois, reuniu itens de diversas modalidades em um único lote. Os processos licitatórios devem ser realizados separadamente de acordo com as especificidades dos itens a serem adquiridos.
- Notifico que não foram enviados os três convites exigidos pela Resolução, para cada modalidade de produtos que a Caixa Escolar pretendia adquirir;
- Notifico que todos os itens diligenciados, objetos de solicitação de justificativa por parte da Presidente da Caixa Escolar, serão alvo de análise posterior, o que não isenta a Caixa Escolar de pedidos de devolução dos recursos caso sejam classificados como uso indevido;
- Notifico incorreção no registro de data do modelo 36 "Ofício de Encaminhamento". Esclareço que a data registrada deve ser a do dia do envio do processo de Prestação de Contas à SRE;



- Notifico ausência da assinatura de um dos representantes da Caixa Escolar no carimbo de certificação de entrada do material na Escola observada na nota fiscal 000893;

#### **02 - LOTE 02 - MATERIAL DIDÁTICO - XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

- Notifico ausência da assinatura de um dos representantes da Caixa Escolar no carimbo de certificação de entrada do material na Escola, observada na nota fiscal 000980;

#### **03 - LOTES 03 E 05 - MANUTENÇÃO LABORATÓRIO INFORMÁTICA E CÓPIAS XEROX - XXXXXXXXXXXXXXX**

- Notifico que os recursos destinados ao Programa PRONATEC são exclusivamente para assistência aos alunos matriculados no referido Programa. Diante disso, a Caixa Escolar não pode fazer aquisições para contemplar outras áreas de atuação que não sejam as atividades do PRONATEC;
- Notifico ausência da assinatura de um dos representantes da Caixa Escolar no carimbo de certificação de entrada do material na Escola observada na nota fiscal 002846;
- Notifico ausência da assinatura de um dos representantes da Caixa Escolar no carimbo de certificação de entrada do material na Escola observada na nota fiscal 100097;
- Notifico que a Caixa Escolar deve fazer contratos distintos para aquisição de produtos e serviços. O contrato firmado com o fornecedor está incorreto, pois reúne num único documento modalidades diferentes de aquisição. Além disso, não contém número que o identifique, nem as informações necessárias discriminadas de forma clara;
- Notifico que a Caixa Escolar está isenta de contrato quando adquirir produtos com entrega imediata em parcela única. Aquisições de produtos devem ser objeto de contrato somente quando a entrega for parcelada;
- Notifico que prestação de serviços sempre deverá ser objeto de contrato, devendo ser utilizado o modelo 34 da Resolução 2245/2012;

#### **04 - LOTE 04 - BOTIJÕES DE GÁS - XXXXXXXXXXXXXXX - ME**

- Notifico que a Caixa Escolar não pode realizar aquisição de gás GLP em grande quantidade com entrega imediata, devido à proibição de armazenamento do produto. As aquisições de gás GLP devem ser feitas com entregas parceladas, de acordo com as necessidades de uso da Caixa Escolar e amparadas por contrato firmado com o fornecedor;
- Notifico que o fornecedor deveria ter sido desclassificado, uma vez que não apresentou todos os documentos de habilitação exigidos no Edital 006/2013;
- Notifico irregularidades na cotação de preços apresentada;
- Notifico irregularidades no contrato firmado com o fornecedor. O contrato não possui registro de número que o identifique e não discrimina as informações necessárias de forma clara;

- Notifico ausência do carimbo de quitação do fornecedor, observada na nota fiscal 000981;
- Notifico ausência da assinatura de um dos representantes da Caixa Escolar no carimbo de certificação de entrada do material na Escola, observada na nota fiscal 000981;

#### **05 - AQUISIÇÃO DE CARTUCHOS - XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX LTDA**

- Notifico que foram anexados ao processo de Prestação de Contas somente a nota fiscal 002515 e a cópia do cheque emitido para pagamento do fornecedor;
- Notifico que a Caixa Escolar não tem amparo legal para fazer aquisições sem instruir os devidos processos: licitatórios e/ou dispensa;
- Notifico ausência da assinatura de um dos representantes da Caixa Escolar no carimbo de certificação de entrada do material na Escola, observada na nota fiscal 002515.
- Notifico que não foram anexadas ao processo de Prestação de Contas, as cotações de preços para análise das aquisições.

Certo de merecer a atenção sempre dispensada, antecipo agradecimentos.

Atenciosamente,

## APÊNDICE D – RELATÓRIO DE VERIFICAÇÃO “IN LOCO”

**ESCOLA ESTADUAL DA xxxxxxxxxxxxxxxx**  
**ASSUNTO: MANIFESTAÇÃO OGE/OE/88254.**

### 1) INTRODUÇÃO

Em atendimento a Manifestação OGE/OE/88254, comparecemos à Escola Estadual xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, localizada no município de xxxxxxxx, para proceder à verificação in loco e apurar a denúncia recebida pela Manifestação.

A metodologia empregada consistiu em 03 (três) visitas à referida escola, onde percorremos todas as instalações, em especial os banheiros dos alunos, cantina, pátio e almoxarifado. Análise dos livros de ata do colegiado escolar, da apresentação do termo de alimentação escolar e manutenção e custeio, do quadro de avisos e o processo de aquisição da nota fiscal xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxi, nº. 40 091 e as notas referentes aos verdadeiros gastos com o dinheiro em questão. Além disso, a execução dos trabalhos foi subsidiada em uma oitiva com os gestores.

### 2) CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO

**Unidade de Ensino:** xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

**Endereço:** xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

A demanda escolar atendida pela escola atualmente está distribuída conforme quadro:

TURNO	1º TURNO	2º TURNO	3º TURNO	TOTAL		
-------	----------	----------	----------	-------	--	--

TURMAS	7	3	2	12		
--------	---	---	---	----	--	--

ALUNOS	222	68	32	322		
--------	-----	----	----	-----	--	--

**Equipe gestora da escola:**

Diretora: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Vice-diretor: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

**Equipe Pedagógica/ Especialista de Educação:** xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### 3) DENÚNCIA APRESENTADA

MANIFESTAÇÃO OGE/OE/88254/2014, manifestação anônima através de e-mail, que relata o seguinte:

“Desde alguns anos eu e minha família temos percebido que a escola da xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx está indo de mal a pior. Meus filhos estão insatisfeitos com a diretora há tempos.

O pior é que tomei conhecimento que muitas coisas de errado estão acontecendo lá com a consentimento da diretora e pior, ela mesma está lesando a escola. Mas o que podemos fazer? Como podemos provar?

Foi pensando nisso que resolvemos enviar esse e-mail. Pedimos ajuda para que a escola seja investigada com muita atenção, principalmente no que diz respeito ao dinheiro. Compras de merenda são realizados no domingo. Como podem ver através dos documentos anexados, a escola deve valor grande de merenda. (R\$ 20.365,15).

Ficamos sabendo que a diretora viola a parte de baixo dos envelopes quando há licitação para privilegiar fornecedor antes que a licitação aconteça. Assim fica fácil indicar um vencedor não é?

As compras que são realizadas não batem com o cupom fiscal, com o edital e nem com a própria nota fiscal paga. As notas fiscais são emitidas da maneira que a diretora quer para se valer do dinheiro. O que foi comprado de acordo com a nota fiscal, não está na escola. Os itens não estão lá! Nada! Ela usa dinheiro de recurso para pagar coisas com destinação diferente da que o recurso foi liberado. Ela não mostra para os moradores do bairro e nem para os alunos como o dinheiro está sendo gasto e em que está sendo empregado. Compra várias coisas, como vocês poderão comprovar com as notas fiscais, porém nenhum daqueles bens está de fato na escola.

As atas dos colegiados, acredito que nem existam e se existirem, foram feitas depois que o dinheiro foi gasto. Perguntem aos integrantes do colegiado se eles participam de reuniões para decidirem o que será comprado com o dinheiro de cada recurso? Claro que não. São chamados na escola só para assinarem as atas. A diretora compra o que quer e quando quer. E será que está comprando para a escola ou para ela? Isso está correto?

Sem contar que quando tem algum evento na escola, o dinheiro some! Cadê o dinheiro que foi arrecadado lá? Achamos que esse dinheiro deveria ser depositado no banco não é mesmo? Mas é depositado no bolso da diretora.

Uma mãe aqui do bairro já foi na SRE da cidade e pediu ajuda quando aconteceu um fato com ela e a filha dela na escola. A filha dela tem 14 anos e estava estudando a noite. Essa mãe gravou a conversa que teve com a diretora e a supervisora xxxxxxxxxxxxxx e mostrou na SRE. A diretora e a supervisora gritaram

com a mãe que levou a gravação na SRE. Até hoje a mãe está esperando resposta...

A merenda dos alunos não é lá grandes coisas, mas entendemos porque. Ficamos sabendo que a diretora leva para a sua própria casa a merenda da escola. Desde arroz, feijão, macarrão a biscoitos que deveriam ser repartidos para os alunos, são levados para a casa dela.

Tomamos conhecimento aqui no bairro que até cerveja a diretora comprou para sua casa e pagou com dinheiro de recurso na época da copa do Brasil. Lamentável se valer do dinheiro que vem para a alimentação das crianças e comprar bebidas para si.

Sem contar que a diretora coloca o homem dela para trabalhar na escola para arrumar mais um jeito de se beneficiar do dinheiro do governo. O namorado ou marido...sei lá o que aquele homem é dela, sempre está metido lá na escola dizendo estar trabalhando e consertando as coisas por lá, mas isso tudo é pura fachada. Ele tá lá é para pegar o dinheiro que deveria ser gastos com as crianças.

Vocês poderão analisar as notas anexas e perceber que elas foram assinadas por diversas pessoas que trabalham na escola...até por professores.

A escola deveria ser investigada por pessoas altamente capacitadas para verificarem a situação do dinheiro lá. O dinheiro está indo para mãos erradas e sendo gasto de maneira irregular.

A população pede para que tenha uma investigação na gestão dessa diretora. A escola está caindo aos pedaços, suja, fedida e com vários problemas.

Antes dessa diretora assumir a direção era tudo diferente.

Quem dera a antiga diretora voltasse, essa sim era uma EXCELENTE diretora.

Pedimos uma investigação minuciosa na parte financeira.”

#### **4) LEGISLAÇÕES APLICÁVEIS E ORIENTAÇÕES:**

- Regimento Escolar;
- Decreto 43673/03 – 04/12/2003 – Cria o Conselho de Ética Pública, institui o Código de Conduta e Ética do Servidor Público e da Alta Administração Estadual e dá outras providências;
- Resolução SEE nº. 2197, de 26 de outubro de 2012, dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação básica de Minas Gerais;
- Ofício Circular n.º 217/2914, dispõe sobre a orientações gerais sobre organização e funcionamento das escolas estaduais de Educação Básica;
- Resolução SEE nº. 2741, de 20 de janeiro de 2015, Capítulo IV – Direção e Vice – Direção de Escola.

#### **5) CONSTATAÇÕES**

Sobre a organização e limpeza da escola, verificamos que o pátio, a cozinha, biblioteca, sala dos professores, refeitório, diretoria, supervisão e a secretaria estavam limpos e organizados. As salas de aula estavam limpas, porém faltavam carteiras para alguns alunos e estes se encontravam nos corredores. Os banheiros dos alunos estavam muito sujos e com péssimas condições de higiene e manutenção.

Sobre a merenda escolar e a cantina, não registramos nenhum incidente. A merenda estava sendo feita no horário previsto, não sendo visto nenhum resto ou desvio. Segundo a gestão não existem débitos e não foram compradas e sem usadas bebidas alcoólicas na escola. Não registramos uso de cardápio.

Segundo os gestores, a escola não recebeu nenhum tipo de doação financeira e não efetuou nenhum tipo de evento arrecadador em 2014.

O companheiro da diretora vai à escola voluntariamente, a pedido da mesma, para efetuar manutenção e pequenos ajustes de maior urgência, não tendo contato com alunos.

O livro de ata do Colegiado Escolar estava devidamente registrado e assinado.

A respeito da violação de envelopes, a gestão garantiu que não o faz, mas relatou que já abriu envelopes de uma chamada pública da agricultura familiar na secretaria, pois havia passado o prazo de abertura dos mesmos e ninguém tinha comparecido.

Sobre o dia e horário das compras, segundo a gestão, são efetuadas em horário comercial e entregues pelo próprio comércio, relatando apenas enviar e-mails aos domingos, para fazer a solicitação de entrega de material para serem usados na segunda-feira seguinte.

Sobre o processo licitatório no valor de R\$ 5000,00, foi verificado o registro de ata de apresentação do termo de alimentação escolar e manutenção e custeio, o edital 01/2014 e um contrato com a empresa xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx nº. xxx, não constando nenhuma assinatura no contrato e nem na nota fiscal indicando o recebimento das mercadorias.

Após averiguação, constatou-se que a nota fiscal em questão não é verídica, ou seja, não haviam sido comprados exatamente aqueles itens constantes na nota e o dinheiro foi utilizado para outros fins (pagamento de mão de obra de pessoa física). Porém, depois de questionada a gestão decidiu suprir o material “faltante” na nota, adquirindo com recursos próprios os itens em questão. A diretora ressaltou que foi a primeira e última vez que isso ocorreu na escola.

## **6) SOLICITAÇÕES**

- A limpeza e manutenção dos banheiros dos alunos devem ser feitos em caráter de urgência e mantidos ao longo do ano letivo;

- No quadro de avisos da escola devem constar afixados os termos de compromisso vigentes, o cardápio escolar e quaisquer outras informações relevantes à comunidade escolar;
- O recurso de manutenção escolar tem a finalidade de manter o funcionamento da escola;
- Os servidores da SRE - Nova Era, bem como o serviço de inspeção escolar estão à disposição para esclarecer dúvidas, sempre que necessário;
- Encaminhar um ofício para a Secretaria Municipal de Educação de Nova Era solicitando a doação de carteiras e cadeiras (foi verificada a possibilidade da doação imediata);
- Abrir os envelopes do processo licitatório na data e horário estabelecidos no edital, mesmo que não compareçam os representantes;
- A organização e o registro devem fazer parte do cotidiano escolar;
- A escola, os alunos, os servidores e a comunidade escolar devem envidar esforços para assegurar uma educação com qualidade social, relevante, pertinente e equitativa.

## **7) CONCLUSÃO (Parecer Conclusivo)**

Após apuração dos fatos denunciados, concluímos que:

- Sobre a nota fiscal xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, nº. 40 09 foram encontradas algumas irregularidades, porém os materiais da nota encontram-se atualmente na escola;
- Os gestores se comprometeram em melhorar a organização, limpeza, o quadro de avisos da escola e a comunicação com a comunidade escolar;
- Foi notória a ansiedade em resolver as questões do cotidiano, sem muita preocupação em verificar e efetuar os dispostos nas legislações vigentes;
- A escola necessita de uma maior intervenção pedagógica e projetos que propiciem interação com a comunidade escolar em geral.

Sendo assim, solicitamos que todas as recomendações sejam executadas, trabalhando sempre com vistas ao cumprimento da Legislação vigente com foco no Ensino Público de qualidade e encaminhamos este relatório para apreciação da chefia imediata.

Nova Era, 20 de fevereiro de 2015.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Inspetora Escolar – Masp: xxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Supervisora do DIVOF – Masp: xxxxxxxxxxxxxxxx=