

**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**

Paulo Rogério Mendes Silveira

**A gestão dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares da Superintendência Regional (SRE)
de Ensino de Janaúba:
impactos na SRE e nas escolas**

**Juiz de Fora
2025**

Paulo Rogério Mendes Silveira

**A gestão dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares da Superintendência Regional (SRE)
de Ensino de Janaúba:
impactos na SRE e nas escolas**

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio

Juiz de Fora

2025

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

Mendes Silveira, Paulo Rogério.

A gestão dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Janaúba : impactos na SRE e nas escolas / Paulo Rogério Mendes Silveira. -- 2025.

140 f.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Caixa Escolar. 2. descentralização financeira. 3. gestão democrática. 4. Superintendência Regional de Ensino de Janaúba. I. Sanábio, Marcos Tanure, orient. II. Título.

PAULO ROGÉRIO MENDES SILVEIRA

A gestão dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares da Superintendência Regional (SRE) de Ensino de Janaúba: Impactos na SRE e nas escolas.

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

Aprovada em 17 de fevereiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Marcos Tanure Sanábio - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

PROF.(A) DR.(A) MÁRCIA CRISTINA DA SILVA MACHADO

Universidade Federal de Juiz de Fora

PROF.(A) DR.(A) THIAGO DE JESUS ESTEVES

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

Juiz de Fora, 31/01/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Tanure Sanábio, Professor(a)**, em 17/02/2025, às 15:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcia Cristina da Silva Machado, Professor(a)**, em 07/03/2025, às 14:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thiago de Jesus Esteves, Usuário Externo**, em 12/03/2025, às 02:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-UIF (www2.uif.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2222342** e o código CRC **0655C12C**.

Aos meus pais, uma singela homenagem, pelo amor incondicional a mim dedicados. A minha esposa Kethlin, pela felicidade de poder dividir juntos a caminhada da vida. Ao meu filho Davi, amor sem medida, a quem dedico este trabalho. A minha cadela Nina, companheira de escrita, que nos mostra que o verdadeiro afeto não pede nada em troca.

AGRADECIMENTOS

Durante esses dois anos de Mestrado, marcados por muito estudo e dedicação, gostaria de expressar minha gratidão às pessoas que foram essenciais para a realização deste sonho. Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela oportunidade de poder cursar um Mestrado em uma renomada instituição pública de ensino. Aos meus pais, pelo amor incondicional e por acreditarem na minha jornada; aos meus irmãos, pelo apoio de sempre; a minha esposa Kethlin, incentivadora das minhas conquistas e minha parceira de vida; ao meu filho Davi, que me faz querer ser uma pessoa melhor, a cada dia.

Agradeço também ao Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio, meu orientador, pelo direcionamento preciso em cada etapa deste trabalho. À Prof^a Dra. Márcia Cristina da Silva Machado e ao Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior, membros da banca, pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos e pelas contribuições valiosas que enriqueceram esta dissertação.

À professora Amélia Gabriela Thamer Miranda Ramos, suporte de orientação, a quem cabe o mérito desta pesquisa, por ter me aconselhado durante toda essa caminhada e ter me mostrado a direção correta nos diversos dilemas que envolvem a escrita de um texto acadêmico.

Aos colegas de turma, pelo apoio mútuo que tornou esta trajetória mais leve, pessoas que, se não fosse por este mestrado, muito provavelmente, eu não teria a felicidade de ter conhecido.

Aos colegas da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba que contribuíram para essa pesquisa, tanto nos aprendizados compartilhados durante estes anos de trabalho quanto na ajuda em levantar os dados que subsidiaram esta pesquisa. Dedico especialmente aos servidores da prestação de contas, na figura do colega Dário César, que muito contribuiu com sugestões e no desenvolvimento de planilhas que facilitaram essa árdua jornada.

As respostas podem ser tantas que só as indagações permaneçam.
Mas talvez a melhor forma de concluir seja mesmo perguntar.
(Laura de Mello e Souza)

RESUMO

A presente dissertação, desenvolvida no âmbito do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública oferecido pelo Programa de Pós-Graduação Profissional (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF) levantou os principais erros encontrados nas prestações de contas das Caixas Escolares vinculadas à Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Janaúba. A partir dessas falhas e da aplicação dos instrumentos de pesquisa, verificou-se que as principais dificuldades encontradas pelos gestores dessas associações durante o processo de planejamento, execução e prestação de contas dos recursos públicos recebidos são o conhecimento parcial das atribuições, a insegurança na execução das atividades inerentes a estas funções e a burocracia dos processos. De posse desses dados foi proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) para aprimorar os processos de capacitação junto ao Presidente da Caixa Escolar, ao Assistente Técnico de Educação Básica (ATB) financeiro, a Comissão de Licitação e ao Colegiado Escolar nos aspectos financeiros que lhes competem. Também foram propostas a confecção de um Procedimento Operacional Padrão (POP) para facilitar a execução das atividades destes componentes da Caixa Escolar e, por fim, sugestões de que a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) flexibilize a forma de analisar as prestações de contas dos recursos por ela liberados, seguindo as diretrizes já existentes para a análise das prestações de recursos federais repassados às escolas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). A metodologia adotada foi o estudo de caso com abordagem qualitativa. Como instrumentos foram aplicados questionários aos diretores escolares, ATBs que atuam na área financeira, Comissão de Licitação e Colegiado Escolar das 89 (oitenta e nove) escolas vinculadas a SRE. Também foram aplicadas entrevistas a 5 (cinco) diretores de escolas localizadas na cidade de Janaúba, sede da SRE.

Palavras-chave: Caixa Escolar; descentralização financeira; gestão democrática; Superintendência Regional de Ensino de Janaúba.

ABSTRACT

This dissertation, developed within the Professional Master's Program in Education Management and Evaluation (PPGP) at the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF), raised the main errors found in the financial accountability of the School Funds associated with the Regional Education Superintendence (SRE) of Janaúba. Based on these errors and the application of research instruments, it was observed that the primary difficulties encountered by managers of these associations during the planning, execution, and financial accountability processes of the public resources received are partial knowledge of responsibilities, insecurity in performing tasks inherent to these functions, and the bureaucratic nature of the processes. With this data in hand, an Educational Action Plan (PAE) was proposed to enhance training processes for the President of the School Fund, the financial Basic Education Technical Assistant (ATB), the Bidding Committee, and the School Board in their respective financial roles. Additionally, the creation of a Standard Operating Procedure (POP) was proposed to facilitate the activities of these groups, along with suggestions for the Minas Gerais State Department of Education (SEE/MG) to consider more flexibility in analyzing the financial accountability of resources they release, aligning with existing guidelines for the analysis of federal resources transferred to schools by the National Fund for Educational Development (FNDE). The methodology adopted was a case study with a qualitative and quantitative approach. Questionnaires were applied to school principals, financial ATBs, the Bidding Committee, and the School Board of the 89 schools associated with the SRE. Interviews were also conducted with five school principals located in the city of Janaúba, the headquarters of the SRE.

Keywords: School Fund; financial decentralization; democratic management; Regional Education Superintendence of Janaúba.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Organograma da SRE de Janaúba com foco na DAFI	399
Ilustração 2 - Organograma da DIVOF da SRE de Janaúba	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Formação acadêmica dos ATBs.....	66
Gráfico 2 -	Demanda mais difícil de ser atendida, segundo os diretores.....	68
Gráfico 3 -	Erros encontrados com mais recorrência durante a análise das prestações de contas	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Quantidade de prestações de contas com Termo de Compromisso aguardando análise e já analisadas na SRE Janaúba – levantados em dezembro de cada ano	48
Tabela 2 -	Quantidade de prestações de contas do PDDE e suas ações integradas analisadas por ano pela SRE de Janaúba	50
Tabela 3 -	Valores do PDDE e suas ações integradas existentes nas contas das escolas em 31 de dezembro de 2023	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ações Integradas do PDDE	34
Quadro 2 - Principais recursos recebidos pelas Caixas Escolares	35
Quadro 3 - Escolas estaduais vinculadas a SRE de Janaúba e suas respectivas Caixas Escolares	41
Quadro 4 - Modalidades de contratação realizadas pelas Caixas Escolares.....	45
Quadro 5 - Legislações norteadoras do PDDE e Ações Integradas.....	70
Quadro 6 - Relação dos anexos e modelos a serem preenchidos pelas escolas contidos na Resolução 3670/2017	71
Quadro 7 - Panorama Geral do PAE destinado aos diretores escolares.....	85
Quadro 8 - Panorama Geral do PAE destinado aos ATBs.....	86
Quadro 9 - Panorama Geral do PAE destinado a Comissão de Licitação.....	87
Quadro 10 - Panorama Geral do PAE destinado ao Colegiado Escolar.....	87
Quadro 11 - Distribuição dos municípios nas capacitações realizadas entre 2013 e 2019	90
Quadro 12 - Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 1	91
Quadro 13 - Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 2	93
Quadro 14 - Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 3	94
Quadro 15 - Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 4	95
Quadro 16 - Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 5	97
Quadro 17 - Regras de análise de prestações de contas dos PDDEs e TCs.....	98
Quadro 18 - Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 6	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGE	Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
CAEd/UFJF	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora
CF/88	Constituição Federal de 1988
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DIVOF	Divisão Operacional e Financeira
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços
MPMG	Ministério Público do Estado de Minas Gerais
PAE	Plano de Ação Educacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PME	Programa Mais Educação
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
POP	Procedimento Operacional Padrão
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional
QESE	Quota Parte Estadual do Salário Educação
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIGPC	Sistema de Gestão de Prestação de Contas
SPF	Superintendência de Planejamento e Finanças
TC	Termo de Compromisso
TCEMG	Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
UEx	Unidade Executora Própria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS E RESPONSABILIZAÇÃO: UM CASO DE GESTÃO DAS CAIXAS ESCOLARES PERTENCENTES À SRE DE JANAÚBA	18
2.1	CONSTITUIÇÃO FEDERAL, DESCENTRALIZAÇÃO, DESCONCENTRAÇÃO E AUTONOMIA ESCOLAR	18
2.1.1	Surgimento das Caixas Escolares no Brasil e seu desenvolvimento em Minas Gerais	25
2.2	ATUAL REGULAMENTAÇÃO DAS CAIXAS ESCOLARES DE MINAS GERAIS	28
2.2.1	Descentralização dos recursos para as Caixas Escolares	35
2.2.2	Saldos de recursos não utilizados	37
2.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SRE DE JANAÚBA E DAS SUAS CAIXAS ESCOLARES	38
2.4	PROCESSOS DE COMPRA E PRESTAÇÃO DE CONTAS	43
2.4.1	Processos De Compras	44
2.4.2	Prestação de Contas	47
3	ANÁLISE DOS ERROS ENCONTRADOS NAS PRESTAÇÕES DE CONTAS DA SRE DE JANAÚBA	54
3.1	GESTÃO DEMOCRÁTICA E ORDEM CONSTITUCIONAL	54
3.1.1	Autonomia e Responsabilidade	58
3.1.2	A importância do Colegiado Escolar para a boa gestão dos recursos das Caixas Escolares	61
3.2	PROPOSTA METODOLÓGICA	63
3.3	ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO	65
3.4	ACHADOS DA PESQUISA QUE SUBSIDIARAM O PAE	79
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROPOSTAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RECURSOS	83
4.1	PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO	88
4.2	DETALHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO	89
4.2.1	Ação 1: capacitação dos 4 componentes das Caixas Escolares	89

4.2.2	Ação 2: confecção de POP para os componentes das Caixas Escolares	92
4.2.3	Ação 3: sugestão para a SEE/MG seguir as mesmas regras de análise do FNDE	97
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
	REFERÊNCIAS	105
	ANEXO A – EXEMPLO DE TERMO DE COMPROMISSO DE CAIXA ESCOLAR	112
	ANEXO B – EXEMPLO DE PLANO DE TRABALHO DE CAIXA ESCOLAR	113
	ANEXO C – MODELO DO PLANO DE APLICAÇÃO DOS RECURSOS CONSTANTE NA RESOLUÇÃO 3670/2017	114
	ANEXO D – FORMULÁRIO DE CONFERÊNCIA PARA AS ESCOLAS MONTAREM A PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	115
	ANEXO E – INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	116
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DIRETORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS VINCULADAS A SRE DE JANAÚBA.....	116
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ATBS DAS ESCOLAS ESTADUAIS VINCULADAS A SRE DE JANAÚBA.....	122
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO A UM MEMBRO DO COLEGIADO DAS ESCOLAS ESTADUAIS VINCULADAS A SRE DE JANAÚBA	127
	APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AS COMISSÕES DE LICITAÇÃO DAS ESCOLAS ESTADUAIS VINCULADAS A SRE DE JANAÚBA	131
	APÊNDICE E – ENTREVISTA APLICADA AOS DIRETORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS VINCULADAS A SRE DE JANAÚBA.....	135

1 INTRODUÇÃO

A descentralização dos recursos financeiros para as escolas, consequência da exigência da gestão democrática do ensino trazida pela Constituição Federal de 1988 (CF/88), ao mesmo tempo em que atendeu aos anseios das comunidades escolares, trouxe novos desafios e responsabilidades para os seus gestores.

A boa utilização dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares impacta diretamente na melhoria da qualidade material das escolas e essa, por sua vez, tem grande chance de influenciar positivamente o ensino. A melhor qualidade da alimentação dos alunos, do material disponível para os docentes montarem suas atividades e o acesso a computadores, internet, mobiliário adequado e uma estrutura física que atenda aos professores e alunos de acordo com suas necessidades possibilitam que eles desenvolvam da melhor maneira seu potencial.

Cabe aos gestores das Caixas Escolares, então, gerenciar, da melhor forma possível, os recursos financeiros recebidos seguindo o emaranhado de legislações que regulamentam cada ação a ser executada. Muitas vezes novas normas são criadas a cada novo projeto que demanda a liberação dos recursos, ainda que exista uma legislação geral (no caso das Caixas Escolares de Minas Gerais, atualmente, a Resolução 3670/2017, editada pela SEE/MG).

Não bastasse as regras estaduais, as escolas de Minas Gerais ainda recebem recursos provenientes da União, como a Merenda Escolar e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e suas ações integradas. Para poder utilizar os valores recebidos do PDDE ou de alguma ação integrada ao programa, o gestor e a comunidade escolar envolvida na execução dos recursos devem se ater a diversas legislações. O diretor que tem sua escola contemplada com algum projeto das ações integradas do PDDE deve seguir a Resolução específica durante o planejamento e execução dos recursos, sob pena de incorrer em erro e correr o risco de ter de ressarcir ao erário público por meios próprios, no caso de ocorrer algum dano. Isso faz com que, muitas vezes, os gestores prefiram não utilizar os recursos recebidos, deixando saldos de valores nas contas das escolas durante vários anos. Tal situação traz prejuízos para a comunidade escolar, por não serem beneficiadas com os objetivos destes projetos.

Ao ingressar na SRE de Janaúba, em 2013, como Analista Educacional, passei a ter contato direto com os gestores das Caixas Escolares e seus auxiliares. Inicialmente analisava as prestações de contas produzidas por essas entidades e logo em seguida auxiliava nas capacitações dos seus componentes. Já naquele momento pude perceber as principais dificuldades da gestão de recursos públicos por parte dos diretores escolares. A partir de 2015, ocupando o cargo em comissão de supervisor financeiro, e coordenando a equipe responsável por liberar os recursos, orientar as escolas e analisar as prestações de contas das Caixas Escolares, além de realizar as capacitações com os Presidentes das Caixas Escolares, pude ampliar a percepção sobre as principais dificuldades por eles vividas.

Nas 89 (oitenta e nove) escolas vinculadas a SRE de Janaúba existe uma grande quantidade de recursos parados nas contas bancárias aguardando sua utilização, como veremos no decorrer deste trabalho. Na maioria das vezes o gestor não utiliza esses valores por receio de incorrer em algum erro, descumprir alguma norma e causar danos ao erário. Caso este dano seja verificado no momento da análise das prestações de contas¹ o gestor será obrigado a devolver os valores apurados com recursos próprios.

Este emaranhado de legislações, a dificuldade dos gestores de atenderem todas as suas exigências e especificidades, o quantitativo de servidores da SRE de Janaúba disponíveis para a análise das prestações de contas, dentre outros fatores analisados durante este trabalho, fizeram com que quase 5.000 (cinco mil) processos de prestações de contas dos recursos recebidos pelas escolas estivessem nos arquivos da Regional de Ensino, aguardando para serem analisados no ano de 2021. A partir de 2022 houve uma diminuição da quantidade de prestações aguardando análise. No decorrer deste trabalho, verificamos as razões que levaram a este fato.

Como é feita a gestão dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares vinculadas a SRE de Janaúba e de que forma pode-se diminuir os erros encontrados nas prestações de contas das suas Caixas Escolares?

¹Prestação de contas é o conjunto de documentos que comprovam a utilização dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares. Dentre esses documentos os mais comuns são as Notas Fiscais, os extratos bancários e os formulários exigidos pela Resolução 3670/2017 e legislações próprias do recurso recebido.

O objetivo geral da pesquisa é analisar as principais dificuldades dos gestores das Caixas Escolares, vinculadas a SRE de Janaúba, e como elas impactam na grande quantidade de erros nas prestações de contas, a fim de propor um plano de ação que contribua para minimizar estas dificuldades.

Este objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: a) descrever os problemas relativos à gestão das Caixas Escolares e às prestações de contas na SRE de Janaúba; b) analisar as principais falhas no processo de prestação de contas, bem como as principais dificuldades dos gestores das Caixas Escolares neste processo; c) propor um plano de ação que otimize o trabalho dos gestores das Caixas Escolares e o processo de prestação de contas na SRE de Janaúba.”

Os analistas da SRE de Janaúba fizeram o levantamento dos principais erros encontrados nas prestações de contas durante a análise realizada entre o segundo semestre de 2022 e o final de 2023, perfazendo a análise de 1746 (um mil, setecentos e quarenta e seis) prestações de contas.

Usamos como referencial teórico para a pesquisa autores que abordam a gestão democrática do ensino público, exigência constitucional que se viu refletiva em diversas legislações que sucederam a Carta Magna, como a Lei de Diretrizes e Bases, Lei 9394 de 1996 (LDB). A gestão democrática exige não só maior autonomia aos gestores escolares, mas também pleno conhecimento das atribuições e responsabilidades por parte desses.

O trabalho está dividido em 5 (cinco) capítulos. No primeiro introduzimos a temática da descentralização na educação e as decorrentes obrigações criadas com a implementação desse processo. Destacamos as dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares e o impacto de suas ações nas escolas e no setor de prestação de contas da SRE de Janaúba.

No segundo capítulo, de caráter descritivo, aprofundamos na análise de descentralização na educação, diferenciando-a do processo de desconcentração. Fizemos uma análise histórica do surgimento das Caixas Escolares no Brasil e, especialmente, no Estado de Minas Gerais. Nesse trajeto pudemos perceber como houve mudança na função primordial da Caixa Escolar, com o passar do tempo, sendo deixado de lado seu caráter assistencialista. Verificamos, ainda, como está regulamentada, atualmente, a figura da Caixa Escolar em Minas Gerais. Por fim,

buscamos entender como ocorrem os processos de compras e de prestação de contas nas escolas.

No terceiro capítulo, que é analítico, buscamos entender o conceito de gestão democrática, apoiado nos trabalhos de diversos estudiosos. Aprofundamos o estudo das obrigações criadas pela descentralização de recursos para as escolas. Foi apresentada a proposta metodológica do trabalho e, posteriormente, feita a análise dos dados da pesquisa de campo. Por fim, foram demonstrados os achados de pesquisa que subsidiaram o desenvolvimento do PAE.

No quarto capítulo foi apresentado o PAE, elaborado a partir dos principais pontos levantados durante a pesquisa. Nele foram detalhadas as propostas de intervenção para aperfeiçoar a gestão financeira dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares, tentando melhorar os processos de prestação de contas, e as lacunas identificadas nesta pesquisa.

No quinto e último capítulo foram feitas as considerações finais deste trabalho.

2 DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS E RESPONSABILIZAÇÃO: UM CASO DE GESTÃO DAS CAIXAS ESCOLARES PERTENCENTES À SRE DE JANAÚBA

Neste capítulo fizemos uma descrição da criação das Caixas Escolares em Minas Gerais, tendo como foco a autonomia de gestão preconizada pela CF/88.

A criação das Caixas Escolares vinculadas às escolas de Minas Gerais é ponto chave na descentralização financeira, o que traduz um dos aspectos da autonomia de gestão. Ao mesmo tempo em que possibilitou a liberação de verbas diretamente às escolas, essa autonomia obrigou as Caixas Escolares a assumirem as responsabilidades próprias dos entes que gerem recursos públicos.

Este capítulo está organizado em quatro seções. Na primeira avaliamos as mudanças trazidas pela autonomia de gestão implementada pela CF/88 e como se deu o surgimento das Caixas Escolares no Brasil e principalmente em Minas Gerais. Logo em seguida analisamos as principais legislações que norteiam as atividades das Caixas Escolares de Minas Gerais e como é feito o repasse dos recursos para as escolas, além da diferença entre os recursos reprogramáveis e não reprogramáveis recebidos pelas escolas. Já na terceira seção, examinamos como está estruturada a Superintendência Regional de Ensino de Janaúba e suas Caixas Escolares. Por fim, buscamos analisar como se dão os processos de compra e as prestações de contas por parte das Caixas Escolares e o quantitativo de prestações de contas existentes na Regional de Ensino.

2.1 CONSTITUIÇÃO FEDERAL, DESCENTRALIZAÇÃO, DESCONCENTRAÇÃO E AUTONOMIA ESCOLAR

Nesta seção apresentamos as mudanças na gestão escolar trazidas pela CF/88. Demonstramos como se deu o processo de descentralização da educação da União para Estados e Municípios. De outro lado, relatamos como ocorreu, no transcorrer dos anos, a descentralização dos recursos públicos desses entes para as escolas. Fizemos a diferenciação do processo de descentralização em que Estados e Municípios recebem, da CF/88, atribuições anteriormente pertencentes à

União, da descentralização feita pela União, Estados e Municípios diretamente para as escolas.

A descentralização escolar no Brasil tem como marco inicial o Ato Adicional de 1834, que deu às províncias brasileiras o poder de criar escolas primárias em sua jurisdição. Mas foi a partir da Proclamação da República, tendo em vista as novas formas de relação entre o poder local e as unidades federativas, que as ideias de descentralização se tornaram mais evidentes.

Esse viés de descentralização vigente à época e que durou até meados da década de 1980, no entanto, se preocupa com a relação existente entre os entes da federação (União, Estados e Municípios) e não entre esses entes e as escolas (Fialho e Novaes, 2011). Já a descentralização do sistema educacional ocorrida no Brasil a partir dos anos de 1980 é composta de dois movimentos: o de devolver aos municípios o poder, os recursos e as responsabilidades a fim de reequilibrar o pacto federativo e o de dar maior autonomia para as escolas, no sentido de democratizar a gestão (Brooke, 2012).

O debate em torno de descentralização da gestão da educação no Brasil coincide com a universalização da cobertura escolar, no final da década de 1970. Segundo Fialho e Novaes (2011), com a Constituição de 1988 e o reconhecimento dos Municípios como entes federativos houve impactos na gestão educacional e também nos sistemas de ensino (Fialho e Novaes, 2011).

Segundo Lück (2009), a descentralização em educação é um movimento internacional que está relacionado com o entendimento de que somente de forma local é possível promover a gestão escolar, tendo em vista que em relação à escola, por ser uma organização social e o processo educacional ser bastante dinâmico, qualquer esforço centralizado estaria fadado ao fracasso (Lück, 2009). Brooke (2012) comunga dessa mesma lógica ao afirmar que as reformas descentralizadoras ocorridas no continente americano nas décadas de 1980 e 1990 têm em comum a ideia de que a

gestão da educação deve ser exercida o mais próximo possível dos beneficiários, para eliminar as ineficiências da máquina burocrática centralizada e garantir o gasto criterioso e eficiente dos recursos públicos (Brooke, 2012, p. 205).

Buscando aproximar a discussão sobre descentralização e democratização à luz dos estudos da administração e da obra de Heloísa Lück, Márcia Machado (Machado, 2023) identifica que estamos diante de uma transição entre o modelo de gestão diretivo-autoritário para o participativo-consultivo. O modelo diretivo seria o que Lück entende por modelo estático, em que haveria uma separação entre o pensar e o agir, nos moldes dos princípios mecanicistas do taylorismo. As decisões (pensar) seriam tomadas no alto escalão, cabendo às escolas apenas executar, burocraticamente, essas ações (agir). Há, nesse modelo, uma hierarquia rígida, padronização, controle do trabalho e pouca margem para a criatividade. Já o modelo participativo, denominado por Lück de dinâmico, é marcado pela pluralidade: as ambiguidades são vistas como naturais ao sistema e não como disfunções ou problemas (Machado, 2023).

Havia a esperança de que esse movimento de descentralização traria benefícios para a educação, tais como: maior participação social, maior eficiência devido ao controle social e a desburocratização e maior qualidade devido à aproximação da escola com a população (Casassus, 1995). O conceito de descentralização, que advém do campo da política e da administração, quase sempre é empregado com um sentido positivo, como se fosse um caminho a ser trilhado. “É muito raro identificar posições contrárias quanto à importância de se adotar medidas de descentralização na gestão educacional” (Fialho e Novaes, 2011, p. 587). Importante termos em mente que, em muitas situações, medidas centralizadoras podem responder melhor a determinados problemas de gestão, não se podendo generalizar. Em determinadas situações a descentralização como forma de aumentar ou promover a tomada de decisão no nível local não implica que as pessoas ou organizações estejam aptas a exercer de forma eficiente esta prerrogativa.

Interessante salientar que, para diversos autores, esse processo de repasse de atribuições do ente central para Estados e Municípios, como se deu no Brasil, não se trata de descentralização, mas sim de desconcentração. Uma das dificuldades principais para concretizar de maneira efetiva a descentralização é a dependência dos Estados e Municípios em relação ao financiamento da União (Tormes, Sarturi, e Dalla Corte, 2019). Enquanto a descentralização é a transferência do poder de decisão, organização e planejamento de uma organização

para outra, a desconcentração ocorre quando há o repasse de partes das obrigações, principalmente da execução de políticas públicas, do ente central para os entes periféricos, mas àqueles ainda mantêm o controle dos recursos financeiros e regulamentam como essas políticas devem ser executadas. A desconcentração apenas altera o lugar da decisão, ao permitir que ela seja tomada fora do centro, mas com a permissão prévia dele (Wittmann, 2000). Na descentralização não há subordinação entre o ente que descentraliza e aquele que recebe as novas atribuições. Já na desconcentração continua havendo a hierarquia administrativa, podendo o ente criador revisar os atos do novo ente. “Por isso, a descentralização brasileira está mais para desconcentração do que para descentralização” (Caetano, 2019, p. 89). É o mesmo entendimento de Lück (2000), para quem no Brasil na maioria das vezes:

realiza-se a delegação regulamentada da autoridade, tutelada ainda pelo poder central, mediante o estabelecimento de diretrizes e normas centrais, controle na prestação de contas e a subordinação administrativa das unidades escolares aos poderes centrais, em vez de delegação de poderes de auto-gestão e autodeterminação na gestão dos processos necessários para a realização das políticas educacionais (Lück, 2000, p. 18-19).

Com a CF/88 passou a imperar o regime de colaboração recíproca entre os entes federativos. A atual Carta Magna inova ao incluir os Municípios entre os entes federados, destoando da forma federativa clássica em que apenas a União e os Estados possuem esferas de poder. Essa repartição é orientada pelo princípio da predominância de interesse, segundo o qual são conferidos à União matérias de interesse nacional ou geral; aos Estados são atribuídas as competências de interesse regional e ao Municípios as de interesse local (Soares, 2001).

No artigo 211 da CF/88 ficou definido que os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil e que os Estados e o Distrito Federal deverão atuar prioritariamente também no ensino fundamental e no ensino médio (Brasil, 1988).

Noutro viés temos a descentralização que se deu dos Estados e Municípios diretamente para as escolas. Se, no primeiro momento, a CF/88 dota esses entes de mais atribuições e responsabilidades, ainda que possamos discutir o grau desta autonomia (descentralização ou desconcentração), posteriormente e com a

implementação de legislações infraconstitucionais, as atribuições passam desses entes diretamente para os estabelecimentos de ensino.

Ainda que haja divergência conceitual em relação a forma que se deu o repasse de atribuições para municípios e/ou para as escolas, para Casassus (1990), os processos de descentralização/desconcentração devem ser vistos como instrumentais, sendo que o que se espera lograr é uma maior participação da comunidade escolar, maior quantidade de recursos, maior qualidade nas atividades administrativas e eficiência nos processos educacionais (Casassus, 1990).

Com as novas atribuições em relação à área educacional impostas aos Estados e Municípios pela nova ordem constitucional, o conceito de descentralização ganha conotação mais complexa. Se antes o foco se dava na relação entre entes federados, em que se cobrava maior autonomia para Estados e Municípios, a partir de então o foco é a delegação de poderes dos Estados e Municípios para as escolas. “A liberalização da gestão escolar estaria garantindo o aumento da responsabilidade de seus atores e, portanto, a eficiência da instituição” (Krawczyk, 2005, p. 809). Essas medidas ensejam a criação de órgãos com composição social nas escolas, notadamente as Caixas Escolares.

O fundamento da criação das Caixas Escolares está no princípio da autonomia da gestão. Conforme o artigo 206 da CF/88: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988). A Carta Magna de 1988 é o primeiro diploma constitucional a ter formalizado o princípio da gestão democrática do ensino, apesar de ele já existir, anteriormente, em legislações infraconstitucionais.

Esse dispositivo constitucional é uma norma de eficácia limitada, uma vez que precisa da atuação do legislador para que passe a produzir pleno efeito, sendo considerada, por isso, como uma norma de eficácia indireta, mediata e reduzida (Moraes, 2011).

Uma das principais legislações que veio preencher a necessidade de complementação deixada pelo ordenador constituinte foi a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e que ficou conhecida como LDB.

A LDB traz, no seu artigo 12, II o fundamento das Caixas Escolares que é determinar que os estabelecimentos de ensino administrem “[...] seus recursos materiais e financeiros” (Brasil, 1996).

Essa autonomia dada às escolas deve ser feita de forma contínua, uma vez que o artigo 15 da referida norma diz que os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares que os integram “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (Brasil, 1996). As Caixas Escolares foram criadas para possibilitar que as escolas atingissem o grau de autonomia exigido pela lei.

Esses procedimentos demonstram a intenção do Estado central em não somente demandar a responsabilidade pela oferta do serviço educacional para os demais entes federados, como também demandar a existência de participação da comunidade escolar e dos professores na gestão da educação (Tormes, Sarturi, e Dalla Corte, 2019, p. 8).

Nas organizações, ainda que privadas, a autonomia não pode ser considerada absoluta. A escola, por ser uma organização complexa, depende das diretrizes e estratégias definidas pelas instâncias superiores (Machado, 2023). A autonomia dada às Caixas Escolares é feita de forma regrada. Elas se submetem ao princípio da legalidade, contido no artigo 37 da CF/88:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (Brasil, 1988).

Importante atentarmos que as Caixas Escolares se submetem ao Direito Financeiro Público. A Resolução 3670/2017 regulamenta o Decreto Estadual nº 45.085/2009, que por sua vez dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. A mesma, no seu artigo primeiro, informa que as Caixas Escolares são:

[...] **associações civis com personalidade jurídica de direito privado** vinculado às respectivas unidades estaduais de ensino, objetivando a manutenção e conservação da unidade e a realização

de projetos e atividades educacionais [...] (Minas Gerais, 2017, grifo nosso).

Por tratar de associação de caráter privado, as Caixas Escolares sujeitam-se ao Código Civil, como no exemplo da necessidade de registro dos seus atos constitutivos em cartório de notas. Mas, uma vez que elas fazem a gestão de recursos públicos, se submetem ao princípio da legalidade e aos demais princípios basilares constantes no art. 37 da CF/88, o que, seguindo a doutrina do direito pátrio, faz com que só possam fazer aquilo que a lei permitir (Di Pietro, 2011).

Com a criação das Caixas Escolares novos atores passam a fazer parte da gestão financeiras da escola. Além do seu Presidente, que é o diretor da escola à qual a Caixa esteja vinculada, existem órgãos e atribuições imprescindíveis para os trabalhos dessas associações. Tem-se a Comissão de Licitação, formada por três servidores da escola titulares e por três suplentes. O Conselho Fiscal, também composto por três titulares e três suplentes, neste caso devendo ser um representante dos profissionais da educação, um representante dos pais ou alunos e um representante da comunidade escolar. Ainda temos o Colegiado escolar, cuja composição, de acordo com a legislação atual, depende da quantidade de alunos da escola, mas que deve ser formado por pais, alunos e professores. Por fim, as Caixas Escolares são compostas do Tesoureiro e seu suplente, além do Secretário e seu suplente (Minas Gerais, 2017).

No artigo 14 da LDB podemos ver a importância dada aos atores que compõem a comunidade escolar. O fundamento das Caixas Escolares está na determinação de que a gestão democrática seja implementada através de conselhos escolares:

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

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

Apesar da gestão democrática estar definida em lei, Militão e Militão (2019) questionam o fato de que foi deixado a cargo de Estados e Municípios sua regulamentação. Segundo os autores isto pode criar discrepâncias profundas entre

os entes, como no caso da eleição para a direção escolar, em que há inúmeras diferenças de como acontecem de acordo com cada Estado ou Município (Militão; Militão, 2019).

A dificuldade de efetivação dos direitos sociais, especificamente os da educação, em um país que é marcado por grande desigualdade social, discrepância e assimetrias entre os entes federados, faz com que muitos autores propugnem a criação de um Sistema Nacional de Educação (Dourado, 2013). A CF/88 define, em seu artigo 22, inciso XXIV, no âmbito das competências legislativas dos entes federados, como competência privativa² na União a instituição das “diretrizes e bases da educação nacional” (Brasil, 1988).

Na subseção seguinte veremos como se deu o surgimento das Caixas Escolares no Brasil e principalmente em Minas Gerais.

2.1.1 Surgimento das Caixas Escolares no Brasil e seu desenvolvimento em Minas Gerais

No Brasil, associações constituídas em prol da melhoria escolar têm sido registradas há muito tempo. Como veremos, inicialmente as Caixas Escolares foram criadas com o caráter eminentemente assistencialista, o que diverge da atual função das Caixas Escolares em Minas Gerais, como expusemos no subtítulo 2.2, a seguir.

No período imperial, o Decreto nº 7.247 de 19 de abril de 1879, editado pelo então ministro imperial Carlos Leôncio de Carvalho, já fazia menção à figura da Caixa Escolar:

Haverá em cada distrito do mesmo Município, para depósito de donativos ou quaisquer outros valores uma Caixa Escolar, que será administrada por um conselho composto do Inspetor do Distrito como Presidente, de dois professores nomeados pelo Governo e de dois cidadãos eleitos pela Municipalidade (Brasil, 1879).

O intuito de criação dessas associações era o financiamento da educação de alunos em situação de vulnerabilidade, buscando garantir a frequência escolar

²Competências são as formas de poder de que se servem os órgãos ou entidades estatais para realizar suas funções. A própria Constituição Federal prevê as matérias próprias para cada um dos entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). A competência privativa é aquela que é própria da União, mas que pode ser delegada aos outros entes, diferentemente da competência exclusiva que é indelegável.

dessa parcela da população. A Caixa Escolar foi vista “como uma estratégia que poderia criar condições de exequibilidade da escolarização do estudante pobre, fornecendo-lhe roupas e materiais escolares” (Luz e dos Anjos, 2022, p. 176).

No primeiro momento, as principais formas de financiamento das Caixas Escolares eram as mensalidades dos seus sócios, doações, arrecadações realizadas através de eventos festivos e dos descontos feitos nos salários dos servidores das escolas por licenças ou faltas não abonadas. Dentre os sócios mais recorrentes podemos encontrar diretores e os professores das próprias escolas onde a Caixa Escolar havia sido criada. Eles eram responsáveis por contribuir e “promover arrecadações que fizessem possível o seu próprio exercício profissional” (Luz e dos Anjos, 2022, p. 184). Inicialmente, ainda que o Estado tenha criado e regulamentado as Caixas, na maioria das vezes não se via na obrigação de financiá-la, deixando isso a cargo dos servidores das escolas.

Em Minas Gerais, a Lei nº 41 de 1892, que dá nova organização à instrução pública do Estado de Minas, determina que cada Município mineiro deverá instituir um conselho escolar municipal, composto de cinco membros juntamente com os vereadores, que dentre outras atribuições deveria:

Art. 32 [...]

§ 6º – **Formar uma caixa municipal**, por meio de subscrição promovida entre os munícipes, para, com seu produto, auxiliar os meninos pobres, fornecendo-lhes o que for preciso para poderem frequentar as escolas.

[...]

§ 8º – Fornecer papel, panos, livros e vestuário **aos meninos pobres**, aplicando para esse fim os fundos da caixa municipal ou que pelo Estado ou Município forem fornecidos (Minas Gerais, 1892, grifo nosso).

O Decreto nº 1969, de 1907, que aprova o regulamento interno dos grupos escolares e escolas isoladas do estado de Minas Gerais também faz menção às Caixas Escolares e reafirma seu papel de auxílio aos alunos carentes:

Art. 58 – A cargo do diretor e sob sua exclusiva responsabilidade poderá ser criada um Caixa Escolar para ocorrer às pequenas despesas do estabelecimento, de expediente e **auxílio aos alunos pobres**.

[...]

Art. 59 – A receita da Caixa Escolar se constituía, principalmente das seguintes verbas:

- a) Gratificação que deixar de ser paga nos ordenados do pessoal docente e administrativo do grupo, quando em licença, ou por faltas não abonadas.
- b) Donativos em dinheiro por parte dos particulares.
- c) Produto de exposições, quermesses e outras fontes de receita, promovidas pelo diretor, professores e alunos.
- d) Todas as outras fontes que o governo autorizar ao diretor conseguir.

Art. 60 – As despesas autorizadas a fazer pela Caixa Escolar são:

- a) Fornecimento de material escolar **ao aluno pobre**.
- b) Idem de roupa e calçados aos mesmos.
- c) Assistência médica aos alunos em caso de moléstia grave, **quando os pais não tiverem recurso algum**.
- d) Aquisição para o museu escolar e biblioteca.
- e) Beneficiamento do material escolar, do jardim, prédio, etc (Minas Gerais, 1907, grifo nosso).

Em 9 de junho de 1911 é editado o Decreto nº 3.191 que aprova o Regulamento Geral da Instrução do Estado. O seu Título IX é totalmente dedicado às Caixas Escolares.

Segundo o Decreto, a função da Caixa Escolar é fomentar e impulsionar a frequência dos alunos nas escolas e sua criação é obrigatória. Seu financiamento será feito por doações dos associados, com produtos de festas e quermesses, donativos e com as gratificações que professores faltosos e licenciados perdessem.

Existia também a previsão de que as Caixas deveriam auxiliar aos alunos mais carentes, como podemos verificar no seu artigo 361, que nos informa que os gastos das Caixas deveriam ser realizados com:

- 1 – Fornecimento de alimentos a alunos indigentes;
- 2 – Idem de vestuário e calçado aos mesmos;
- 3 – Assistência médica e fornecimento de livros, papel, pena e tinta aos alunos indigentes e aos nimamente pobres;
- 4 - Aquisição de livros, estojos, medalhas, brinquedo, etc., para serem distribuídos, como prêmio, aos alunos mais assíduos (Minas Gerais, 1911).

Fabiana Bernardo, ao analisar a criação das Caixas Escolares em Minas Gerais entre os anos de 1911 e 1913, entende que ao mesmo tempo em que havia uma preocupação por parte da sociedade em difundir o ensino nas camadas mais populares, também havia o desejo do Estado de que a população contribuísse para o financiamento dos estudos desses alunos. (Bernardo, 2014).

A necessidade de fomentar os estudos dos alunos mais pobres chegou até mesmo a ser noticiada em jornais, demonstrando a importância que era dada a instituição Caixa Escolar e aos trabalhos por ela executados, como podemos ver no trecho do Jornal o Perdoense, de fevereiro de 1913, da Villa dos Perdões, em Minas Gerais:

a Caixa Escolar João Dias, do Grupo Otaviano Alvarenga, cujo número de associados não sobe a 30 tem, apesar de seu míngua rendimento, socorrido abundantemente às crianças pobres, quer adquirindo livros, cadernos e demais utensílios escolares, quer ainda munindo-as de uniformes, tornando-as assim, habilitadas, pela sua decência, a frequentar as aulas assiduamente (Bernardo, 2014, p. 24).

A seguir veremos alguns pontos da atual legislação das Caixas Escolares em Minas Gerais.

2.2 ATUAL REGULAMENTAÇÃO DAS CAIXAS ESCOLARES DE MINAS GERAIS

Tomando agora como recorte os anos 1970 em diante, a SEE/MG instituiu legalmente as Caixas Escolares nas escolas estaduais de Minas Gerais através da Resolução nº 2.289, de 9 de março de 1977.

Nessa época as Caixas Escolares precisavam prestar contas dos recursos recebidos, mas não se submetiam aos procedimentos licitatórios.

Em 2003 foi criado um manual de orientações para as Caixas Escolares em Minas, que determinava que as escolas buscassem pelo menos três orçamentos para poder adquirir seus produtos e serviços. Esse procedimento, chamado pelo manual de cotação de preços, se aproxima dos processos de dispensa de licitação realizados hoje em dia (Minas Gerais, 2003). A diferença é que, atualmente, a dispensa é exceção, sendo as licitações a regra para as compras realizadas pelas escolas.

Apesar de serem chamadas em Minas Gerais de Caixas Escolares, estas entidades vinculadas às escolas são denominadas pela legislação federal de Unidade Executora Própria (UEx) e é, conforme a Resolução nº 15/2021 do FNDE, definida como:

Art. 5º, III - organização da sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, constituída com a finalidade de representar uma unidade escolar pública ou um consórcio de unidades escolares públicas, integrada por membros da comunidade escolar [...] (Brasil, 2021).

A Resolução em tela também traz exemplos de como essas entidades são denominadas em outros Estados e Municípios, como “conselho escolar, associação de pais e mestres, círculo de pais e mestres, dentre outras denominações (Brasil, 2021). Não importa a forma como é denominada a UEx, se Círculo de Pais; Associação de Pais e Mestres; Conselhos Escolares; Conselhos Deliberativos; Associação de Pais e Professores; Associação de Pais, Professores e Comunidade; o princípio é a busca da autonomia da escola em conjunto com a comunidade escolar (Lück, 2009).

Como visto, em 2003 houve a criação de um manual para as Caixas Escolares. Nesse primeiro momento as Caixas não precisavam realizar processos de licitação para poderem utilizar os valores recebidos, mas deveriam prestar contas dos recursos gastos.

Licitação é o procedimento realizado pelo ente público e que tem por objetivo a aquisição de materiais ou a contratação de serviços de forma mais vantajosa para a administração. Um dos fundamentos da licitação é possibilitar que qualquer interessado, desde que atendidos os requisitos constantes no instrumento convocatório (edital), possa participar e, logrando êxito, contratar com a administração. No entendimento de Hely Lopes Meirelles (Meirelles, 2003), são princípios informativos da licitação o “formalismo, publicidade, igualdade entre os licitantes, sigilo das propostas, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo” (Meirelles, 2003, p. 265).

A CF/88 traz, no artigo 37, XXI, que “[...] as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes [...]” (Brasil, 1988).

Tendo em vista a exigência constitucional e a legislação federal que trata das licitações e contratos da administração pública, à época a Lei 8.666/93, o Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MPMG) passou, em 2007, a enviar diretamente às escolas Carta de Recomendação sugerindo que os gestores das mesmas se sujeitassem aos processos licitatórios para as aquisições e contratações e dando

prazo para que o procedimento fosse adotado pelos estabelecimentos de ensino. O MPMG tem por objetivo defender os direitos do cidadão e da sociedade e, conforme texto constitucional, no seu artigo 127, tem por incumbência “a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis” (Brasil, 1988).

As Cartas de Recomendação do MPMG citavam decisões do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG), que determinavam que as Caixas Escolares (no caso das decisões, municipais) e outras entidades beneficentes de caráter privado e fins filantrópicos, que fossem controladas e mantidas com recursos públicos, necessitavam realizar licitações e prestar contas dos valores recebidos. O TCEMG é o órgão responsável pela fiscalização da aplicação dos recursos públicos por parte do poder executivo.

Segundo Carvalho (2013), com o as exigências feitas pelos órgãos de controle, notadamente o MPMG e o TCEMG, no sentido de que as Caixas Escolares do Estado deveriam se sujeitar ao regime de licitações e ainda prestar contas dos recursos públicos que recebessem, houve movimentação da SEE/MG para confeccionar documento legal que respaldasse as aquisições pelas Caixas.

Em 16 de abril de 2008, a Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais (AGE), por provocação da SEE/MG, emitiu o parecer AGE nº 14.843. Nesse documento a AGE determina que as Caixas Escolares, pelo fato de serem controladas pelo Estado de Minas, estariam sujeitas não só a prestação de contas, mas também deveriam realizar procedimento de licitação para suas compras (Minas Gerais, 2008).

Nas considerações do seu voto a AGE faz uma sintética, mas importante análise histórica da figura da Caixa Escolar, desde a época em que a mesma tinha como principal fonte de renda doações particulares e eventos realizados nas escolas, até a data do parecer, em que a maior parte dos valores administrados pelas Caixas já era constituído de recursos públicos. Por esse motivo, além de prestar contas, o órgão entendeu que as Caixas também deveriam efetivar suas compras e contratações através de regular processo de licitação (Minas Gerais, 2008).

A AGE também entendeu que essas associações poderiam confeccionar regulamento próprio de licitação, nos termos do artigo 119 da Lei Federal 8.666/93, que informa que:

As sociedades de economia mista, empresas e fundações públicas e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União e pelas entidades referidas no artigo anterior **editarão regulamentos próprios** devidamente publicados, ficando sujeitas às disposições desta Lei (Brasil, 1993, grifo nosso).

O referido artigo 118 da Lei 8.666/93 determinava que “os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as entidades da administração indireta deverão adaptar suas normas sobre licitações e contratos ao disposto nesta Lei” (Brasil, 1993).

Em suas conclusões a AGE determinou que a SEE/MG elaborasse, em tempo razoável, regulamento próprio de licitação, atendendo as especificidades das Caixas Escolares e os princípios jurídicos da administração pública contidos na CF/88 (Minas Gerais, 2008).

Após um período em que a SEE/MG fez consultas e capacitações com algumas Superintendências Regionais de Ensino, foi editado o Decreto Estadual nº 45.085/2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. O referido Decreto determina que a SEE/MG deverá editar normas complementares, incluindo o modelo de estatuto e de regulamento próprio das Caixas Escolares (Minas Gerais, 2009).

Já foram editadas três Resoluções para complementar o Decreto Estadual 45.085/2009: Resolução 1346/2009, 2245/2012 e atualmente a Resolução vigente é a 3670/2017. Houve poucas alterações entre as três Resoluções, a maioria para modificar algum modelo nela constante ou para adaptar as normas das Caixas a alguma mudança feita na Lei Federal 8.666/1993.

A Resolução 3670/2017 é composta, basicamente, de um modelo de estatuto e um regulamento próprio de licitação para as Caixas Escolares, além de modelos de edital, contratos e documentos que devem ser confeccionados durante a execução dos recursos para que a escola vá formando a prestação de contas.

Conforme o art. 1º do anexo I, estatuto das Caixas Escolares, da Resolução 3670/2017, Caixa Escolar é uma:

[...] associação civil com personalidade jurídica própria, para fins não econômicos, constituída por tempo indeterminado com o objetivo de gerenciar recursos financeiros necessários à realização do processo educativo escolar [...] (Minas Gerais, 2017).

Já o art. 2º desse mesmo estatuto traz as finalidades dessa associação:

- I - gerenciar os recursos financeiros destinados às ações do processo educativo, assegurando que todos eles sejam revertidos em benefício do aluno;
- II - promover, em caráter complementar e subsidiário, a melhoria qualitativa do ensino;
- III - colaborar na execução de uma política de concepção da Escola, essencialmente democrática, como agente de mudanças, que busca melhoria contínua em todas as dimensões;
- IV - contribuir para o funcionamento eficiente e criativo da Escola Estadual vinculada a essa Caixa Escolar, por meio de ações que garantam sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira (Minas Gerais, 2017).

Interessante notarmos que a Caixa Escolar deixa de ter caráter essencialmente assistencialista, tendo, agora, como meta, a melhoria da qualidade de ensino, mas sem se preocupar, prioritariamente com os alunos pobres. A Resolução 3670/2017 é, aliás, expressa nesse sentido: “Art. 30 - É vedado à Caixa Escolar: [...] X - adquirir materiais escolares que caracterizem assistência ao educando (Minas Gerais, 2017)”.

A Caixa Escolar, como já dito, é presidida pelo diretor da escola. A composição da Diretoria é explicitada na citada Resolução:

- Art. 16 - A Diretoria da Caixa Escolar será constituída de Presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e seus respectivos suplentes, qualificados na Ata da Assembleia Geral.
- § 1º - O Presidente será sempre o diretor ou o coordenador da escola, que cumprirá mandato de 3 (três) anos, podendo ser reeleito por igual período (Minas Gerais, 2017).

Já o regulamento próprio de licitação adapta a legislação federal à realidade das Caixas Escolares. Em apertada síntese, podemos dizer que o estatuto facilita as compras pelas Caixas Escolares e simplifica as formas delas realizarem suas licitações. Diminui a quantidade de modalidades de licitação, a documentação

necessária para que as empresas participem dos processos e as hipóteses legais de dispensa de licitação.

Mas as Caixas Escolares não se submetem apenas as legislações editadas pelo Estado de Minas Gerais. Pelo fato de receberem verbas federais e estaduais estão sujeitas, também, às normatizações da União. Este grande quantitativo de normas e as várias alterações sofridas pelas mesmas dificultam o seu entendimento por parte dos gestores das Caixas Escolares, criam mais sistema de consultas e de inserções de dados para as escolas, gerando uma demanda maior de trabalho, além de tornar mais dificultoso para a SRE realizar as capacitações de forma efetiva e em tempo hábil.

Os recursos federais, como o PDDE e a Alimentação Federal estão sujeitos a lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, que dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Além das leis, uma espécie normativa muito utilizada pela União, através do FNDE, para regulamentar a transferência de recursos para as Escolas é a Resolução.

Atualmente a Resolução base do PDDE é a nº 15 de 16 de setembro de 2021, que dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do PDDE. Esse documento enfatiza em seus “considerandos” que uma das funções do PDDE é contribuir para a autonomia e autogestão das escolas, a fim de que elas atinjam seus objetivos sociais (Brasil, 2021).

O PDDE é dividido em PDDE básico e no PDDE Ações Integradas. O PDDE básico tem caráter complementar aos recursos liberados aos estados e seu objetivo é prover as escolas com recursos básicos para o seu funcionamento, ao mesmo tempo que visa melhorar a estrutura física e pedagógicas das escolas, incentivando a autogestão e a participação da comunidade no controle social (Brasil, 2023b). Já o PDDE Ações Integradas são recursos liberados pelo FNDE com finalidades específicas. Atualmente está dividido em Estrutura e Qualidade. Estes possuem várias subdivisões, conforme o quadro 01 a seguir.

Quadro 1 - Ações Integradas do PDDE

PDDE ESTRUTURA	PDDE QUALIDADE
Programa Sala de Recursos Multifuncionais	Programa de Inovação Educação Conectada
Programa Escola Acessível	Programa Novo Ensino Médio
Programa Água e Esgotamento Sanitário nas Escolas Rurais	Programa Itinerários Formativos
Programa PDDE Escolas Rurais: Campo	Programa Educação e Família
Programa PDDE Escolas Rurais: Indígenas	Programa Brasil na Escola
Programa PDDE Escolas Rurais: Quilombolas	Programa Tempo de Aprender
	PDDE Emergencial

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Resolução nº 15 (Brasil, 2021)

Importante frisar que, a princípio, todas as escolas recebem o PDDE básico. Somente deixarão de receber caso possuam algum impedimento legal como, por exemplo, alguma inadimplência em prestação de contas de anos anteriores e/ou não ter realizado e atualizado anualmente seu cadastramento no PDDEWeb³.

Já para que a Caixa Escolar receba o recurso de alguma Ação Integrada ao PDDE, ela deverá atender aos critérios de elegibilidade constantes nas suas Resoluções norteadoras. Cada escola, então, de acordo com suas especificidades (localidade, quantidade de alunos, modalidade de ensino, IDEB, dentre outros fatores) irá fazer jus, ou não, ao recebimento de um tipo de Ação Integrada do PDDE. Na próxima subseção veremos como é feita a transferência de recursos para as Caixas Escolares.

³O PDDEWeb é um sistema de cadastramento/atualização de informações cadastrais das Unidades Executoras Próprias (UEx - Conselhos Escolares, Caixas Escolares, Associação de Pais e Mestres ou similares) representativas de escolas públicas de educação básica estaduais, distritais e municipais beneficiárias do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE e suas Ações integradas, como também de Entidades Executoras (EEx – Prefeituras Municipais e Secretarias Estaduais e Distrital de Educação). A partir de 2018, a atualização cadastral anual tornou-se obrigatória para o recebimento de recursos do programa (Brasil, 2023c).

2.2.1 Descentralização dos recursos para as Caixas Escolares

Nesta subseção trataremos de como é feita a descentralização de valores para as Caixas Escolares e quais são as principais fontes pagadoras dos recursos.

A maior parte dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares provêm do Estado de Minas Gerais, da União e, em determinados momentos e para algumas escolas selecionadas, são destinadas emendas parlamentares, conforme quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Principais recursos recebidos pelas Caixas Escolares

Recursos Recebidos pelas Caixas Escolares	Origem	Fonte
Manutenção, custeio e conservação da unidade escolar	Estadual	Tesouro
Beneficiar alunos com alimentação escolar	Federal	PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar)
Beneficiar alunos com alimentação escolar – contrapartida estadual	Estadual	QESE (Quota Parte Estadual do Salário Educação)
Aquisição de mobiliário	Estadual	FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica)
Obras	Estadual	FUNDEB
Obras e Mobiliário	Emendas Parlamentares	Tesouro
PDDE (Programa Dinheiro Direto da Escola) e suas ações integradas	Federal	FNDE

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações coletadas no site do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros e no trabalho de Sandro Morete (Costa, 2017)

Os recursos estaduais são liberados após a escola assinar um Termo de Compromisso⁴ (TC) com a SEE/MG. O TC (ANEXO A) traz a obrigação da SEE/MG e das Caixas Escolares. Basicamente as obrigações das SEE/MG são fazer a transferência do recurso para a conta bancária indicada pela escola, acompanhar e orientar quanto à execução dos recursos e analisar as prestações de contas. Importa salientar que essas três etapas são realizadas pelas SREs. Já as Caixas Escolares têm a obrigação, após assinatura do TC, de utilizar o recurso conforme o constante do Plano de Trabalho⁵ (ANEXO B) que acompanha o Termo e prestar contas para a SRE no prazo estipulado no TC.

Importante salientar que o recebimento do TC pela Caixa Escolar não garante que a mesma receberá o recurso. Existirá apenas uma expectativa desse recebimento, tendo em vista que dependerá de disponibilidade financeira por parte da SEE/MG. Após a liberação do TC, o Presidente da Caixa Escolar deverá vincular uma conta bancária específica para cada Termo e assiná-lo. É nessa conta que, após autorização da SEE/MG, a SRE fará o pagamento para a escola.

Alguns TCs são pagos em parcelas, como o caso da merenda e da manutenção e custeio, sendo que, em regra, o pagamento é feito no valor integral do TC.

Após o recebimento do recurso, o gestor deverá apresentar os valores para a comunidade escolar, nesse caso através do Colegiado Escolar, sendo que esse deve participar da decisão do que será feito com esse recurso. Alguns TCs já são liberados com uma finalidade específica, como os de mobiliário e obras, em que no próprio Plano de Trabalho já haverá a especificação do que deverá ser adquirido. Nesta situação, caso a escola queira alterar o que será comprado ou executado, deverá solicitar a emissão de Termo Aditivo junto à SEE/MG. Em outros Termos, como o de manutenção e custeio e o de merenda é dada maior liberdade para que o gestor, juntamente com o Colegiado, defina quais são as prioridades e o que deverá ser adquirido. No caso da merenda, desde que respeitada a cartilha e as orientações

⁴Termo de Compromisso é o contrato firmado pela SEE/MG e cada Caixa Escolar trazendo as obrigações de ambas as partes, estipulando os valores a serem liberados, em quais finalidades devem ser empregados os recursos e o prazo para prestação de contas, tendo o recurso sido utilizado ou não pela escola.

⁵Plano de Trabalho é a descrição detalhada da forma como deverá ser utilizado o recurso recebido pela Caixa Escolar e como será feito o pagamento por parte da SEE/MG (em parcela única ou dividido).

do setor de nutrição da SRE, é a escola que define que itens irá adquirir. Já no exemplo da manutenção e custeio, a escola poderá adquirir itens de limpeza, papelaria, realizar pequenos reparos e serviços, sendo que o Colegiado deverá ser consultado para que seja formalizado o plano de aplicação do recurso, nele constando o que será adquirido pela escola. O parecer do Colegiado aprovando o plano de aplicação (ANEXO C) é documento obrigatório na composição da prestação de contas por parte da escola.

Após a confecção do plano de aplicação, a Caixa Escolar deverá planejar como serão feitos os processos de compra, o que será explicado no item 2.4.

2.2.2 Saldos de recursos não utilizados

A legislação das Caixas Escolares prevê que alguns dos valores recebidos por elas não precisam, necessariamente, ser utilizados durante a vigência⁶ do TC. Chamamos esses recursos de reprogramáveis. Esses recursos podem, então, não ser utilizados pela escola, ou ser utilizados parcialmente, durante a vigência do Termo de Compromisso. Existindo saldos desses recursos os mesmos deverão ser incorporados ao próximo TC que será liberado pela SEE/MG ou pelo FNDE. Esses recursos são a merenda, a manutenção e custeio e os PDDEs.

A intenção do legislador é permitir que a escola sempre tenha algum saldo em conta para que suas necessidades primordiais não sejam descontinuadas. Ocorre que, por muitas vezes, o gestor escolar deixa de utilizar os valores, alegando dificuldade na execução dos mesmos. Essa problemática é encontrada, principalmente, nas ações integradas do PDDE, que, conforme pudemos ver, possuem regulamentação própria e devem atender a um objetivo específico.

A cada ano, as escolas prestam contas do PDDE e suas ações integradas no mês de janeiro e o setor de prestação de contas, ao proceder com a análise destas prestações, informa ao FNDE, através do Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SIGPC) os valores utilizados e os saldos reprogramados. Uma

⁶Vigência é o tempo que decorre entre o recebimento do TC pela escola, a liberação do recurso, a utilização desse e sua prestação de contas. Normalmente esse tempo é de um ano, podendo ser prorrogado a pedido da escola ou, automaticamente, pela própria SEE/MG.

quantidade considerável de recursos do PDDE é reprogramada para ser utilizada no ano seguinte, como ainda veremos neste trabalho.

Cabe à SRE, através dos setores que acompanham a execução desses projetos do PDDE, principalmente o setor pedagógico com o auxílio do financeiro, orientar as escolas para que possam utilizar esses recursos em benefícios dos alunos. Na próxima seção buscaremos entender como está estruturada a SRE de Janaúba.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SRE DE JANAÚBA E DAS SUAS CAIXAS ESCOLARES

Nessa seção analisamos como é feita a divisão da SRE de Janaúba entre as 3 (três) Diretorias que a compõem, com enfoque na Diretoria Administrativa e Financeira.

A SRE de Janaúba atende, atualmente, a 89 (oitenta e nove) escolas estaduais, 205 (duzentas e cinco) escolas municipais (creches, escolas de educação infantil e de ensino fundamental dos anos iniciais e anos finais) e 18 (dezoito) particulares, distribuídas em 17 (dezessete) cidades do norte de Minas.

Ela está dividida em 3 (três) Diretorias: Diretoria de Pessoal (DIPE), Diretoria Educacional (DIRE) e Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI). Nessa última encontra-se a Divisão Operacional e Financeira (DIVOF), na qual ocupo, desde 2015, o cargo em comissão de Supervisor Financeiro. Além da DIVOF, na DAFI existe a Divisão de Infraestrutura Escolar. A seguir, na ilustração 1, podemos ver o organograma da SRE de Janaúba, com foco na DAFI:

Ilustração 1 - Organograma da SRE de Janaúba com foco na DAFI



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

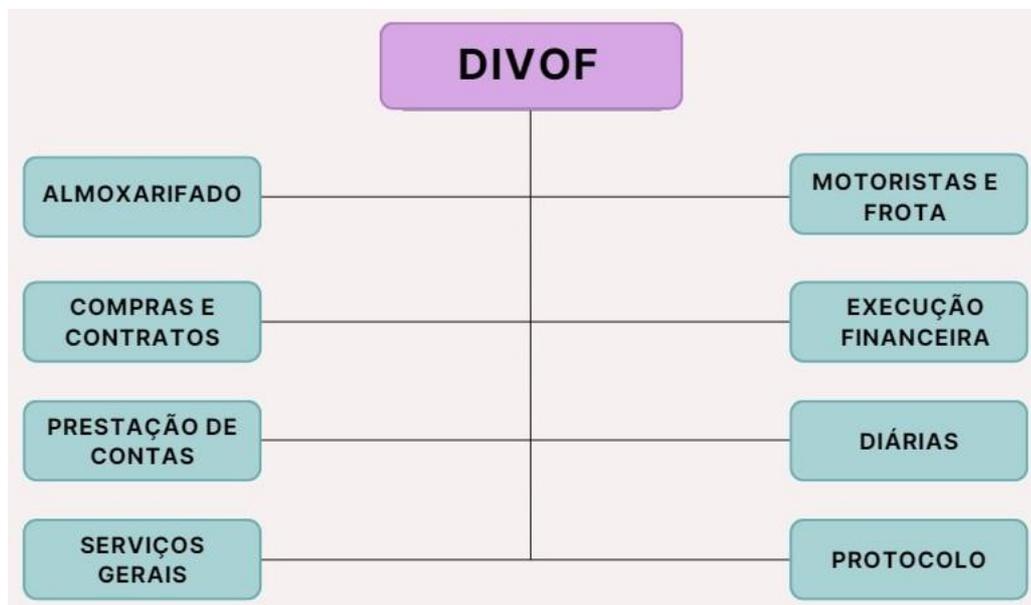
Vinculados à DIVOF temos o setor de almoxarifado, responsável por abastecer a SRE com material de expediente (papel, caneta, lápis, etc.), material para a limpeza do prédio, café e açúcar. O setor de motoristas e frotas, que deve cuidar da manutenção dos veículos e liberá-los juntamente com os motoristas para as viagens. Compras e contratos, que realiza as aquisições dos itens que compõem o almoxarifado, além de pequenos serviços que a SEE/MG autoriza a SRE contratar, como a manutenção dos ar-condicionados e do elevador, além da compra de gás para a cozinha. Execução financeira, responsável por empenhar⁷, liquidar⁸ e pagar os TCs liberados para as escolas, as diárias e passagens dos servidores, bem como as aquisições e contratos feitos pelo setor de compras e contratos. Prestação de contas, responsável por analisar as prestações de contas enviadas pelas Caixas Escolares. Diárias, responsável por analisar os pedidos de diárias e passagens dos servidores e analisar as prestações de contas provenientes dessas viagens. O setor de serviços gerais que deve manter a limpeza do prédio da SRE, fazer o café e realizar pequenos reparos, quando possíveis e necessários. E, por fim, o setor de protocolo, responsável por receber a documentação externa e encaminhá-la ao setor

⁷Empenho é o primeiro estágio da despesa. É feito pela autoridade competente, normalmente chamada de ordenador de despesas (no caso da SRE, a superintendente regional de ensino), e consiste na reserva de determinado orçamento para um fim específico.

⁸Liquidação é o segundo momento da despesa. Consiste na verificação do direito do credor e tem por objetivo verificar a importância a se pagar e a quem se deve pagar.

responsável por dar andamento à demanda. A seguir, na ilustração 2, podemos ver o organograma da DIVOF.

Ilustração 2 - Organograma da DIVOF da SRE de Janaúba



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A DAFI acompanha somente as escolas estaduais vinculadas à SRE. As escolas municipais e particulares são acompanhadas, em determinados aspectos, pelo Serviço de Inspeção Escolar. A DAFI não acompanha a liberação de recursos nem analisa as prestações de contas das escolas municipais, tendo em vista seguirem regramento próprio. As escolas particulares também não se sujeitam às normas de liberação e uso de recursos públicos, tendo em vista seu caráter privado.

As 89 (oitenta e nove) escolas estaduais vinculadas a SRE de Janaúba possuem, cada uma, uma Caixa Escolar para que possam receber recursos públicos.

No quadro 3 estão apresentadas as escolas estaduais vinculadas a SRE de Janaúba e suas Caixas Escolares. Quase sempre os nomes escolhidos para a Caixa Escolar são alguma homenagem a uma pessoa, a um local ou, ainda, é mantido o mesmo nome da escola. É a comunidade escolar quem define este nome no momento da criação da Caixa Escolar. Ele não se altera com a mudança do seu Presidente.

Quadro 3 - Escolas estaduais vinculadas a SRE de Janaúba e suas respectivas Caixas Escolares

(continua)

Município (quantidade de escolas)	Escola Estadual	Caixa Escolar
Catuti (2)	Joaquim Teixeira de Brito José Barbosa de Souza	Cristiano B. de Souza José Barbosa de Souza
Espinosa (12)	Betânia Tolentino Silveira Comendador Viana Alvacy de Freitas Dom Lúcio Joaquim de Freitas Manoel dos Santos Profª Adalgisa F. Ribeiro Profª Joana Porto Santa Terezinha Santos Dumont Virginio Cruz Washington X. Mendes	Maria das D. F. Barbosa José Menezes de Abreu Belarmino E. de Almeida Clemente Silva Prof. José O. Tolentino Manoel Neto dos Santos Juvêncio Batista Sobrinho José Araújo Lins Dr. Florindo Silveira Filho José Alkimim Neto Aristides Jose Tolentino Jose Cangussu
Gameleiras (2)	Brejo dos Mártires De Gameleira	Brejo dos Mártires Antônio R. Oliveira
Jaíba (11)	Augusto Martins Ferreira Núcleo Habitacional I Povoado Frente Três Dr. Carlos A Veloso Costa Guimarães Rosa José Santos da Paixão Pequenos Irrigantes Profª Clara Menezes Dias Timóteo Lisboa Guerra Venceslau Brás Zoé Machado	Augusto Martins Ferreira do Núcleo Habitacional I Povoado Frente Três Dr. Carlos Velloso Guimaraes Rosa José Santos Da Paixão Tancredo Neves Monteiro Lobato Timoteo Lisboa Guerra Venceslau Brás Zoé Machado
	CESEC Padre Cleto Altoé Barão de Gorutuba Barreiro da Raiz Cecília Maria de Jesus	Padre Cleto Altoé José Augusto de Souza Martiniano Coelho João Pereira dos Santos

Janaúba (16)	De Canafístula Julião Mendes Ferreira Dr. José E. Rodrigues Euclides da Cunha Joaquim M. de Azevedo José Gorutuba Luzia Mendes Siqueira Mauricio Augusto Azevedo Prof. Mauricio de Azevedo Prof. ^a Diva Pinto Prof. ^a Nhá-Gui Azevedo Rômulo Sales Azevedo	de Canafístula Almerindo B. da Silva Manoel A. dos Santos Euclides da Cunha Candido B. da Fonseca Geraldo T. de Menezes Luzia Mendes Siqueira Herogina F. C. Menezes Prof. Mauricio de Azevedo Margarida P. da Cunha Prof. ^a Nha Gui Azevedo Santo Antônio
Mamonas (1)	Aristides José Tolentino	Professora Ozias Miranda
Mato Verde (5)	Eduardo Frieiro Erodias Alves Camargo Ione Silveira Mendes Irênio Pinheiro Prof. José A. Barbosa	Prof José A. Barbosa Antônio Gomes Negrão Prof ^a G. M. Silveira Professora I. S. Mendes Ambrósio M. da Silveira
Monte Azul (6)	Antônio Cardoso da Silva de Monte Azul Domingos T. da Silva Florêncio Ferreira Lima Rodrigues Alves Tancredo Neves	Juscelino Kubitschek Senador Milton Campos Vila Esplanada Florêncio Ferreira Lima Rodrigues Alves Machado de Assis
Montezuma (2)	Edson Alves Pereira Herculano Martins	Davina Rosa Vieira Adervaldo M. da Rocha
Nova Porteirinha (3)	Erezinha Antunes Martins Inspetor Luiz Pedro Rui Barbosa	Isabel Rosa de Jesus Dalva Celestina de Souza Rui Barbosa
Pai Pedro (1)	Santos Dumont	Santos Dumont
Porteirinha (13)	Cesec B. R. de Jesus Alcides Mendes da Silva Antônio Mendes da Silva Antônio Santos Dr. Rockert	Valmir Souza Medrado Dra. Zanotte Bezerra José Barbosa Conceição Clarindo N. dos Santos Monteiro Lobato

	Idalina A. dos Santos João Alcântara Joaquim M. da Conceição Miguel José da Cunha Neco Lopes Odilon Coelho Prof. Dinoé Mendes Tomaz Valeriano de Araújo	de Paciência João Alcântara de Bom Jesus Rui Barbosa Rui Barbosa Odilon Coelho Anísia Santos Cordeiro Antônio Silva Santos
Riacho dos Machados (1)	Ediston Alves de Souza	Riacho dos Machados
Rio Pardo de Minas (9)	da Fazenda Palmeiras de Ensino Médio do Povoado Nova Aurora Elesbão José dos Santos Elpídio Ribeiro dos Santos Geraldino F. da Silva José Cristiano Norberto de A. Rocha Prof. Marlene Carmo	João Bispo de Roma Dário Silveira Serra Nova Gerino Ferreira Costa Juvenato Xavier Mendes Henrique Costa Ilídio Otone Dias Tácito de Freitas Costa Geobertino F. de Andrade Ruy Las Cazas de Brito
Santo Antônio do Retiro (1)	Prefeito Odilio F Costa	Messias Pais Rodrigues
Serranópolis de Minas (1)	Ananias Alves	Ananias Alves
Verdelândia (3)	Maria Matos Silva Alice de Jesus Rodrigues Antonina F. Sampaio	Antônio Luiz Morais Barreiro do Rio Verde Comunidade De Janaíba
Total	89 Escolas	89 Caixas Escolares

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações coletadas no Gabinete da SRE de Janaúba (2023)

Na próxima seção descrevemos como devem ser realizados os processos de compra e as prestações de contas pelas Caixas Escolares.

2.4 PROCESSOS DE COMPRA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Nesta seção analisamos como são realizados os processos de compras pelas Caixas Escolares e como são confeccionadas suas prestações de contas, além das principais hipóteses para o aumento da quantidade de processos de prestações de contas aguardando análise na SRE.

2.4.1 Processos De Compras

Como já dito, as Caixas Escolares, por fazerem a gestão de recursos públicos, devem realizar processo de compra baseados na Lei Geral de Licitações e Contratos.

A atual Resolução 3670/2017 traz, no seu anexo II, o Regulamento Próprio de Licitação das Caixas Escolares. A finalidade deste Regulamento é delineada no artigo primeiro que informa que:

art 1 - Este regulamento tem por objetivo definir a forma, os critérios e as condições a serem observadas para aquisição de bens e a contratação de serviços, inclusive de obras de engenharia, destinados ao regular atendimento das necessidades estatutárias e operacionais da Caixa Escolar (Minas Gerais, 2017).

A partir daí o documento determina como deve ser formada a Comissão de Licitação que será responsável por conduzir a fase externa do processo de licitação, recebendo e analisando as propostas dos eventuais participantes, analisando a documentação, processando os eventuais recursos e declarando os licitantes habilitados para que o Presidente da caixa escolar possa posteriormente homologar o processo, caso tenha ocorrido em conformidade com a legislação.

A licitação é a regra para as aquisições e contratações das Caixas Escolares. Nela o que se busca é o menor preço desde que a empresa atenda às descrições mínimas dos produtos ou serviços e apresente a documentação fiscal e trabalhista exigidas no edital de licitação. Em alguns processos, como o de execução de obras, pode haver exigências complementares, como a apresentação, pela empresa participante, de engenheiro que seja o responsável técnico pela obra.

Como exceção, o regulamento traz hipóteses em que a escola pode contratar através de dispensa de licitação e naqueles em que não há a possibilidade de exigência de concorrência, como por exemplo, quando determinado serviço é prestado com exclusividade por uma empresa, onde deve ser realizado o processo de inexigibilidade de licitação. O processo de dispensa mais comum é quando a aquisição, por parte da Caixa Escolar, não ultrapassa determinado valor, atualmente R\$ 17.600,00 (dezesete mil e seiscentos reais), desde que não se refira a parcelas de uma mesma compra ou serviço que possam ser realizados de uma só vez.

No caso de dispensa e de inexigibilidade de licitação, o processo não é realizado pela Comissão de Licitação, mas sim pelo Presidente da Caixa Escolar e quem o auxilia na escola, normalmente, é o ATB.

Um percentual da merenda deverá ser adquirido através de processo de Chamada Pública. O art. 34 do Regulamento de Licitação informa que o processo de Chamada Pública será instruído conforme Nota Técnica emitida pela Superintendência de Planejamento e Finanças (SPF) na SEE/MG. A Nota Técnica que atualmente regulamenta este artigo é a nº 1/SEE/SPF/2021. Chamada Pública é o procedimento licitatório diferenciado que visa adquirir gêneros alimentícios junto ao agricultor familiar. Conforme a Lei 11.947 de 2009:

Art. 14 - Do total dos recursos financeiros repassados pelo FNDE, no âmbito do PNAE, no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações [...] (Brasil, 2009).

No quadro 4 estão descritas as modalidades de contratação que podem ser realizadas pelas Caixas Escolares, de acordo com a Resolução 3670/2017 e Nota Técnica nº 1/SEE/SPF/2021, e suas principais características:

Quadro 4 - Modalidades de contratação realizadas pelas Caixas Escolares
(continua)

Modalidade	Principais características
LICITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - É a regra para as compras das Caixas Escolares - Devem ser convidados, no mínimo, 3 participantes - Exige prazo mínimo de 5 dias úteis entre a publicação do edital e a sessão de abertura dos envelopes - O critério de escolha é o menor preço desde que atendidas as exigências do edital
DISPENSA	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorre nas estritas situações elencadas pela legislação: <ul style="list-style-type: none"> I – Quando o valor da compra ou contratação não ultrapassar R\$ 17.600,00; II – Quando frustrada a primeira licitação e, comprovadamente, a realização de uma nova trazer algum prejuízo para a escola;

	<p>III – No caso de situação de urgência que possa trazer algum risco para pessoas, obras, serviços, equipamentos ou outro bens, desde que devidamente comprovada;</p> <p>IV – Na aquisição de componentes ou peças necessárias à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição for indispensável para a vigência da garantia;</p> <p>V - Nas compras de hortifrutigranjeiros, pães e outros gêneros perecíveis, no tempo necessário para a realização dos processos licitatórios correspondentes, realizadas diretamente com base no preço do dia.</p> <p>- Mesmo que a situação possibilite a dispensa, a Caixa Escolar pode realizar procedimento licitatório caso seja do seu interesse</p> <p>- A escola deve buscar 3 orçamentos junto aos possíveis fornecedores e contratar com o menor preço dentre eles</p>
INEXIGIBILIDADE	<p>- Ocorre quando for inviável a competição:</p> <p>I – Na aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido por órgão competente;</p> <p>II - Na contratação de serviços com empresa ou profissional de notória especialização, assim entendidos aqueles cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências ou outros requisitos relacionados com sua atividade, permita inferir que o seu trabalho é o mais adequado à plena satisfação do objeto a ser contratado</p>
CHAMADA PÚBLICA	<p>- Obrigatório que, no mínimo, 30% das compras da alimentação escolar pela escola sejam feitas junto aos agricultores familiares através do processo de</p>

	<p>Chamada Pública</p> <p>- Não há disputa de preço. O valor a ser adquirido já vem fixado no edital e é definido pela média de preços dos produtos feito através de pesquisa de preço pela</p> <p>Caixa Escolar</p> <p>- O critério de escolha, dentre outros, é o da localidade da compra, tendo preferência o agricultor que produza na mesma cidade da escola</p>
--	---

Fonte: Resolução 3670/2017 e Nota Técnica nº 1/SEE/SPF/2021: adaptado pelo autor

Através dos processos de compras a escola, além de buscar o menor preço, possibilita que eventuais interessados em vender para a Caixa Escolar, desde que atendidas as exigências contidas no edital, possam participar dos processos, seja de licitação, dispensa ou Chamada Pública. Na próxima seção tratamos das prestações de contas que devem ser feitas pelas Caixas Escolares.

2.4.2 Prestação de Contas

A prestação de contas é a etapa final da execução dos recursos gerenciados pelas Caixas Escolares. O gestor escolar, após ter recebido o recurso, discutido com o Colegiado Escolar a forma de empregá-lo e feito o processo de compra, deve, por fim, prestar contas do seu gasto para a comunidade escolar e para o ente que liberou o recurso.

Prestar contas, apesar de parecer, no primeiro momento, ir contra a autonomia de gestão determinada pela Constituição Federal, deve ser vista como uma importante etapa da execução dos recursos financeiros. O fato de as Caixas Escolares gerirem recursos públicos obriga as mesmas a demonstrarem se a utilização dos valores recebidos atende ao interesse coletivo e se foram cumpridas as exigências legais.

Considerando que em organizações complexas, como os sistemas de educação, a autonomia é relativa, as escolas se tornam responsáveis pelo seu desempenho e precisam demonstrar coerência entre metas, planos e resultados e diretrizes globais do sistema educacional como um todo. E mais, têm que prestar contas da utilização e aplicação dos recursos financeiros a elas destinados,

o que significa dizer que autonomia acarreta transferência de responsabilidades (Machado e Miranda, 2012, p. 12).

Segundo consta no item “c” da cláusula segunda, do anexo II do Decreto Estadual nº 45.085/2009 o Estado deve: “Analisar, por intermédio da Superintendência Regional de Ensino, a prestação de contas dos recursos repassados” (Minas Gerais, 2009).

A SRE possui um setor específico para analisar as prestações de contas dos recursos recebidos pelas escolas. Esse setor é responsável por analisar todas as prestações de contas enviadas pelas Caixas Escolares das escolas estaduais.

A prestação de contas é a formalização das aquisições feitas pelas Caixas Escolares. É a demonstração do que foi feito com os recursos recebidos. Nela deve conter toda a documentação necessária para que o analista de prestação de contas possa verificar o que a escola comprou ou contratou e se a mesma seguiu todas as exigências legais. A SRE disponibiliza um formulário para que as escolas façam a conferência de toda a documentação que deve compor a prestação de contas (ANEXO D).

O número de prestações de contas aguardando a análise por parte da SRE teve um acréscimo progressivo desde quando começou a ser computado por este pesquisador, em 2015, conforme tabela 1. Tais dados impõem a necessidade de se verificar quais os principais fatores que levaram a esse grande quantitativo de prestações para serem analisadas.

Tabela 1 - Quantidade de prestações de contas com Termo de Compromisso aguardando análise e já analisadas na SRE Janaúba – levantados em dezembro de cada ano

ANO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total prestações de contas que aguardam análise (somadas ano a ano)	4058	4272	4482	4528	4543	4658	4865	3214	1219
Total de prestações de contas analisadas (somadas ano a ano)	2084	2298	2600	2764	3101	3205	3385	5686	8061

Fonte: Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas

A partir de 2022 houve uma diminuição do quantitativo de prestações de contas aguardando análise. Fato que buscaremos explicar, ainda nesta seção.

A quantidade de prestações de contas que consta no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas (Sistema criado pela SEE/MG - para que ela, as SREs e as escolas façam o controle do quantitativo dos TCs recebidos pelas Caixas Escolares) somente informa os recursos recebidos através de TCs emitidos pela SEE/MG.

Uma parte considerável dos recursos que as Caixas Escolares recebem é proveniente da União, através do FNDE. Além da Merenda Federal, o FNDE libera o PDDE para as escolas. Este é liberado, conforme o próprio nome diz (Programa Dinheiro Direto na Escola), diretamente nas contas das Caixas sem o intermédio da SRE.

Essa liberação não vem acompanhada de TC e, por isso, não consta no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas. Acontece que estas prestações, ainda que emitidas sem TC e com os recursos sendo creditados pelo FNDE diretamente na conta das Caixas Escolares, são analisadas, também, pelos analistas da SRE. As mesmas devem ser protocoladas até o dia 31 de janeiro pelas escolas e a equipe de analistas tem de concluir as análises de todas as prestações, inserindo os dados no SIGPC, sistema criado pelo FNDE para controlar os valores recebidos, os rendimentos das aplicações financeiras, os valores utilizados e os saldos disponíveis nas contas das escolas, até 30 de abril do mesmo ano do protocolo, sob pena de as escolas ficarem impedidas de receber recursos do PDDE no ano seguinte.

Essas prestações de contas, então, são tidas como prioridade sobre as demais pela equipe de análise, não ficando processo do PDDE sem analisar de um ano para o outro. Na tabela 2 podemos ver a quantidade de Prestações de Contas do PDDE analisadas a cada ano.

Tabela 2 - Quantidade de prestações de contas do PDDE e suas ações integradas analisadas por ano pela SRE de Janaúba

ANO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total de Prestações de Contas do PDDE analisadas no ano	257	263	286	353	497	587	486	497	535

Fonte: Controle Interno da SRE de Janaúba através de planilhas enviadas ao FNDE

Um fator que impacta na quantidade de prestação de contas aguardando análise é a quantidade de analistas de prestações de contas na SRE.

Em 2013, o setor contava com apenas 2 (dois) analistas, sendo que na época havia 93 (noventa e três) escolas vinculadas à Regional de Ensino. Em 2013, com a posse de servidores provenientes de concurso público, esse número aumentou para 5 (cinco) analistas, incluindo-me. Posteriormente, em 2015, esse número aumentou para 6 (seis) analistas. Até 2020, a Regional contava com 6 (seis) analistas para 89 (oitenta e nove) escolas. Em novembro de 2021, a SEE/MG contratou, por tempo determinado, 8 (oito) funcionários da MGS (Minas Gerais Administração e Serviços – S.A. empresa pública de capital fechado, vinculado ao estado de Minas Gerais) com o objetivo de acelerar as análises das prestações pendentes.

Já se pode perceber que somente durante 2022 foram analisados mais de 2000 (dois mil) processos de prestação de contas pelos 8 (oito) analistas da MGS. Ocorre que, por terem vínculo precário, a SEE/MG informou às SREs que o contrato deles será de 3 (três) anos, ou seja, até novembro de 2024. Caso soluções não sejam tomadas durante esse período corre-se o risco de novamente haver o acúmulo de grande quantidade de processos após a saída dos 8 (oito) funcionários da MGS.

Importante salientar que, à primeira vista, olhando apenas a quantidade de processos analisados pelos analistas da MGS, pode-se imaginar que, de forma proporcional, analisaram bem mais do que os outros 6 (seis) analistas que possuem vínculo efetivo. Acontece que a SEE/MG autorizou que aqueles analisem as prestações em que os TCs tivessem mais de 5 (cinco) anos de protocolados de

forma mais célere, não necessitando que o analista questione a escola quando verificar algum erro formal na prestação de contas.⁹ Também foi permitido que nesses processos antigos (protocolados há mais de 5 (cinco) anos), caso haja dano ao erário considerado irrisório (até R\$ 100,00 (cem reais) e, desde que não identificada má fé), não seja necessária a cobrança de devolução por parte do causador do dano. Nesses casos, o analista aprova a prestação e faz a ressalva de qual erro foi cometido pela escola.

Já nos processos mais novos (menos de 5 anos), o analista deverá cobrar da escola qualquer valor em caso de dano e também questionar, através de ofício, qualquer formalidade que tenha deixado de ser atendida. Essa cobrança se dá no momento da análise, e pode gerar duas situações: quando se refere a algum dano ao erário (como, por exemplo, falta do documento fiscal referente à compra feita pela Caixa Escolar; cobrança de alguma tarifa bancária indevida; falta de aplicação financeira dos recursos recebidos, não podendo os recursos ficar em conta corrente, que não possui rendimento; compra de item em desacordo com o Plano de Trabalho que acompanha o TC liberado pela SEE/MG) o valor é cobrado do Presidente da Caixa Escolar que causou o dano. Caso o gestor já seja outro, o que estiver na escola no momento do recebimento do ofício deverá notificá-lo para que proceda com o ressarcimento. Posteriormente, deverá ser enviado o comprovante de devolução para o analista, para que este dê continuidade à análise e, se não houver outro problema, aprovar a prestação.

A outra situação de cobrança se dá quando alguma formalidade que a legislação exige para a prestação de contas, e que não tenha gerado dano ao erário, não tenha sido cumprida. Dentre as formalidades podemos citar a falta dos carimbos obrigatórios na Nota Fiscal; o protocolo da prestação fora do prazo; a falta do contrato, quando exigido; a falta de extratos bancários; a falta de cardápio; o preenchimento incorreto dos formulários necessários para a prestação de contas, dentro outros.

Isso tudo faz com que a análise desses processos com menos de 5 (cinco) anos seja feita de forma mais demorada. Essa demora decorre de haver a necessidade de o analista de prestação de contas ter de aguardar o correto

⁹Erro formal é a situação em que a escola age em desacordo com a legislação, mas que não acarreta dano ao erário.

atendimento do ofício por ele enviado. Por padrão adotado pela SRE de Janaúba, e por não haver norma específica, quando se trata de erro formal o analista concede 10 (dez) dias de prazo para que o gestor atenda a diligência. Sendo dano ao erário o prazo será de até 30 (trinta) dias para regularização (dependendo do valor do dano). Ocorre que, em algumas vezes, essa demanda não é atendida dentro do prazo, ou, até mesmo, pode ocorrer de o ofício não ser atendido em sua totalidade, gerando a necessidade de o analista reenviar a cobrança ou, em último caso, bloquear a Caixa Escolar no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI)¹⁰ até o atendimento da demanda. No caso de bloqueio da Caixa Escolar, essa fica impedida de recebimento de novos recursos até que a situação que ensejou o bloqueio seja resolvida pelo atual diretor ou após a abertura do correspondente procedimento administrativo, quando as pendências existentes e não regularizadas tiverem sido acarretadas pela má gestão ou improbidade do gestor que não seja mais o Presidente da Caixa Escolar (Minas Gerais, 2017).

Importa também verificar os impactos que a demora na análise das prestações traz para a SRE de Janaúba e para as escolas. Dentre os possíveis impactos para a SRE, vislumbramos as dificuldades na análise dos processos antigos (pelas sucessivas mudanças na legislação); a dificuldade de se fazer a gestão física desses processos (necessidade de sistema de arquivos para que se possa encontrar as prestações e local e cuidados para o seu armazenamento). Já para as escolas, dentre os problemas podemos citar: os saldos de termos de compromisso que muitas vezes os gestores deixam parados nas contas bancárias, aguardando as análises das respectivas prestações de contas, correndo o risco de serem utilizados de forma indevida ou deixando de serem usados em prol dos estudantes; o maior valor da cobrança em caso de devolução por dano ao erário, tendo em vista que esses valores devem ser monetariamente atualizados até o momento da análise; a maior chance de não se encontrar algum documento exigido pela SRE, tendo em vista o decurso do tempo.

Como hipóteses para o aumento da quantidade de processos de prestações de contas temos:

¹⁰SIAFI é um sistema contábil que tem por finalidade realizar todo o processamento, controle e execução financeira, patrimonial e contábil do Governo de Minas Gerais.

- Demora das escolas na resposta de diligências enviadas pelos analistas de prestação de contas;
- Vários erros formais encontrados nas prestações de contas;
- Rigidez da legislação em relação aos erros formais encontrados nas prestações de contas;
- Número reduzido de servidores para fazer a análise das prestações de contas na SRE;
- Rotatividade de servidores na área financeira da escola;
- Recursos financeiros mal administrados pelos diretores. Utilização dos recursos em desacordo ao TC e ao Plano de Trabalho;
- Diretores sem formação acadêmica ou treinamento direcionados para a gestão de recursos.

3 ANÁLISE DOS ERROS ENCONTRADOS NAS PRESTAÇÕES DE CONTAS DA SRE DE JANAÚBA

Neste capítulo analisamos as principais dificuldades dos gestores das Caixas Escolares e como elas impactam na grande quantidade de erros encontrados nas prestações de contas. Buscamos verificar a perspectiva desses erros no trabalho dos analistas de prestação de contas da SRE.

O capítulo está organizado em quatro seções. Na primeira definimos o referencial teórico, os eixos de análise e os principais conceitos em que se apoia esta pesquisa. Vimos como a implementação da autonomia para as Caixas Escolares teve como consequência o aumento das responsabilidades para os gestores escolares. Analisamos, ainda, a importância do Colegiado Escolar para a gestão democrática dos recursos recebidos pelas escolas. Na seção seguinte apresentamos a proposta metodológica em que se apoia nossa pesquisa. Já na terceira seção foi feita a análise de dados da pesquisa de campo, e, na quarta e última seção, foram apresentados os achados da pesquisa de campo que subsidiaram a criação do PAE.

3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E ORDEM CONSTITUCIONAL

Usamos como referencial teórico nesta pesquisa a temática da Gestão Democrática presente na obra de diversos autores.

Como eixos de análise, temos a autonomia e o paralelismo. No tocante à autonomia trabalhamos os conceitos de participação e qualificação. Já no paralelismo nos dedicamos a analisar o conceito de integração.

O conceito de gestão democrática na educação está ligado à participação consciente de todos os componentes do processo educacional nas decisões que envolvam a escola e no compromisso desses em buscar resultados educacionais significativos (Lück, 1997).

Ainda que haja a liberação de recursos para as Caixas Escolares, em muitos casos a sua utilização não é feita de forma participativa. A existência dessas UEx, desta forma, não atende de forma plena as determinações legais. “Nesse caso, perde-se o espírito de gestão democrática e colegiada, que se pressupõe

participativa em todos os momentos” (Lück, 2009, p.74). Segundo a autora, a gestão financeira da escola deve ser feita não somente com o intuito da existência de bens físicos, mas pelo uso desses bens para a melhoria do processo educacional (Lück, 2009).

Para haver autonomia e participação com efetividade é necessário que haja conhecimento das atribuições referentes a função exercida. No caso do Colegiado e da Comissão de Licitação, a SRE de Janaúba não oferece uma capacitação específica.

Parece, portanto, não haver dúvidas sobre a necessidade de assegurar aos atores, mecanismos de qualificação e aperfeiçoamento como via de alcançar a eficácia dos processos de descentralização (Fialho e Novaes, 2011, p. 598).

Além dos desafios encontrados pela SRE para efetuar a capacitação e qualificação constante e eficaz dos membros da Caixa Escolar, essa também “enfrenta o problema de desmobilização e desconhecimento por parte dos atores sobre a importância e a possibilidade de participarem do gerenciamento da fiscalização dos recursos destinados à escola” (Cabral Neto e Almeida, 2000, p. 43).

O conceito de paralelismo é encontrado na obra de Rita de Cássia Oliveira e Beatriz de Basto Teixeira (Oliveira e Teixeira, 2017). As autoras usam esse termo para demonstrar a falta de integração entre os diversos entes federados, que, como retas paralelas, não se cruzam, não promovem uma interlocução, ainda que essa seja exigida pelo ordenamento educacional (Oliveira e Teixeira, 2017).

No estudo elas conseguem verificar que apesar dos repasses feitos pelo FNDE, através do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e do Programa Mais Educação (PME), terem por intuito promover a gestão democrática, a falta de integração entre os atores dificulta o fortalecimento da gestão nas escolas. Segundo as autoras é necessário a “formação dos profissionais da educação para a implementação das políticas educacionais, para o planejamento e uma cultura política participativa” (Oliveira e Teixeira, 2017, p. 30).

Para que as escolas pudessem receber o PDE e o PME era necessária a adesão no sistema do PDDE. Muitas escolas faziam essa adesão somente com o intuito de receber os recursos, mas sem ter a cultura de planejamento coletivo e sem ter a real ciência de quais as finalidades deveriam ser perseguidas com a utilização

desses recursos. Conforme as autoras, com o recebimento do dinheiro diretamente das escolas através do PDDE, criado em 1995, a execução dos recursos passou a fazer parte da rotina das escolas, tendo os gestores deixado de fazer as deliberações coletivas sobre como esses recursos iriam ser empregados.

Para Márcia Machado (Machado, 2023), é necessária a articulação entre as instâncias do sistema educacional. Ela concebe o conceito de tríade da gestão educacional, composta pela gestão estratégica, gestão participativa e gestão integrada. A gestão integrada contrapõe-se ao paralelismo:

para que seja bem-sucedida é fundamental que a gestão educacional respeite a integração entre as várias instâncias do sistema educacional, desde o nível macro (órgãos superiores do sistema – instâncias federal, estadual e municipal) até o nível micro (a escola), de forma a garantir o desdobramento de políticas e diretrizes e sua operacionalização no contexto da escola (Machado, 2023, p. 9).

A integração também envolve a percepção, por parte das instâncias superiores, da capacidade de as escolas operacionalizarem as ordens por àquelas emanadas, não adiantando a criação de regulamentos que, na prática, são impraticáveis (Machado e Miranda, 2012).

Trazendo para o contexto desta pesquisa podemos perceber as dificuldades de articulação entre a SEE/MG, a SRE de Janaúba e suas Caixas Escolares. Apesar de a legislação exigir que haja a orientação e o acompanhamento das Caixas Escolares pela ser, os erros encontrados nas prestações de contas analisadas são indícios de que este acompanhamento tem muito a ser melhorado.

Torna-se pouco eficaz a descentralização de recursos sem que haja a formação e o treinamento das equipes que deverão executar esses recursos nas escolas. Em muitas ocasiões temos a liberação de recursos para a compra de equipamentos que demandam um profissional com habilidades específicas para a sua utilização, como kit robótica, material para sala de recursos, dentre outros. Mas em muitas vezes, ou não existe servidor com condições para a utilização, fazendo com que este material nem seja retirado da sua caixa, ou ele não é utilizado de forma plena. Em outros momentos falta o espaço físico para implementar recursos liberados para as escolas, como oficinas de dança, rádio, cinema, dentre outros.

A descentralização, como muitas vezes pudemos perceber, se torna um fardo para os envolvidos, tendo em vista que, ao mesmo tempo em que são beneficiários dos valores transferidos, passam a ter obrigações que não conseguem cumprir.

Até o advento da CF/88 em nenhuma outra Constituição brasileira havia sido formalizado o princípio da gestão democrática do ensino público (Militão; Militão, 2019). A gestão democrática não se limita aos aspectos monetários da escola, estando abarcados também os aspectos pedagógicos e administrativos. Insta salientar que este trabalho se limitará a analisar a gestão democrática escolar no seu viés financeiro.

A gestão democrática vai muito além da mera descentralização de recursos dos entes públicos para as escolas. Ela demanda o suficiente conhecimento das atribuições de todos os envolvidos nas etapas referentes ao repasse, orientação, planejamento, utilização e prestação de contas dos recursos utilizados pelas Caixas Escolares.

Isso significa que a SEE/MG deve ter conhecimento das reais necessidades das escolas para poder decidir quais recursos devem ser liberados e para quais finalidades específicas. A SRE deve efetuar o repasse em tempo hábil, realizar as devidas capacitações de todos os membros das Caixas Escolares e analisar com critério e em tempo razoável as prestações de contas confeccionadas por elas. Essas, por sua vez, devem estar preparadas para que a correta utilização dos recursos reverta em melhorias para os educandos.

A gestão democrática pode ser vista, também, como uma forma dos alunos e professores terem contato com os princípios democráticos desde os bancos escolares; fazendo com que entendam que a democracia não pode e nem deve ser exercida somente pelo instrumento do voto, mas também nas suas atividades cotidianas (Santos Filho, 1992).

Na próxima subseção abordaremos as responsabilidades geradas pela descentralização dos recursos e os desafios enfrentados pelas Caixas Escolares para atender às exigências legais.

3.1.1 Autonomia e Responsabilidade

Nesta subseção trataremos da questão das obrigações criadas pela descentralização dos recursos e as dificuldades enfrentadas pelas Caixas Escolares para cumprir as determinações impostas pela legislação.

Segundo Lück (2000), a autonomia é uma necessidade das instituições de ensino tendo em vista que a sociedade pressiona as escolas a acompanharem as mudanças mais urgentes decorrentes da globalização e, por consequência, as decisões devem se dar de forma mais rápida para não se perder o momento oportuno (Lück, 2000).

Importante salientar que a autonomia escolar não pode ser resumida apenas na questão financeira, mas que essa é um meio para a construção da sua autonomia. Para Lück (2000), a autonomia mais importante é a política, que seria a:

capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada, para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações, vale dizer, apropriando-se de seu significado e de sua autoria (Lück, 2000, p. 21).

Uma das formas de dotar a escola de autonomia é através da criação de gestão colegiada através das UEx. O Próprio Ministério da Educação (MEC), através de um manual de orientação para constituição de unidade executora própria (Brasil, 2014), orientou que as escolas criassem as UEx, e que, independentemente da nomenclatura que fosse adotada (Caixa Escolar, Associação de Pais e Mestres, etc):

a ideia é a participação de todos na sua constituição e gestão pedagógica, administrativa e financeira. O importante é que ao constituir sua Unidade Executora, a escola congregue pais, alunos, funcionários, professores e membros da comunidade, de modo que esses segmentos sejam representados em sua composição (Brasil, 2014, p. 3).

Mais uma vez, ao falarmos de autonomia, devemos nos lembrar que ela somente poderá ser exercida com a devida formação dos diretores e demais profissionais envolvidos na execução das novas atribuições recebidas (Machado, 2023).

A gestão democrática presente na CF/88 era um anseio dos educadores e de movimentos sociais que se intensificaram durante a década de 1980. Com este movimento criou-se um ambiente que possibilitou a descentralização do poder e a criação da gestão colegiada nas escolas. Esta, por sua vez, exigiu a participação coletiva para sua consolidação (Mato Grosso, 2010).

Essa autonomia veio acompanhada de responsabilização para os gestores. Se antes, com as decisões tomadas de forma praticamente integral pelo poder central, os diretores escolares tinham por obrigação executar as determinações que lhes eram impostas, o aumento da transferência do poder decisório para as escolas trouxe, por conseguinte, a majoração das atribuições e responsabilidades dos gestores. Esse mecanismo de autonomia/responsabilização se deu em diversos países:

sistemas escolares tão diversos quanto os de Victoria, na Austrália, de Memphis, no Tennessee, e de **Minas Gerais**, no Brasil, delegaram autoridade aos diretores de escolas e, em seguida, através de uma variada gama de mecanismos, fizeram-nos responsáveis pelo desempenho das escolas (Winkler e Gershberg, 2012, p. 241, grifo nosso).

Ao falarmos de responsabilização devemos pensar no monitoramento e na avaliação. Esses conceitos estão intimamente ligados. Para Marcia Machado (Machado, 2023) o monitoramento é o acompanhamento da implementação do que foi planejado pela instituição de ensino a fim de atingir os resultados pretendidos. Já a avaliação, que tem caráter corretivo, deve ser realizada ao longo da implementação do que foi planejado (Machado, 2023).

A descentralização de recursos também pode ser percebida como uma forma do poder central repassar para as escolas parte da responsabilidade a qual lhe competia. Importante perceber que as Caixas Escolares em Minas Gerais possuem “autonomia guiada”, uma vez que existem diversas vedações de compra por parte das escolas, como podemos ver na Resolução 3670/2017:

Art. 30 - É **vedado** à Caixa Escolar:

- I - adquirir gêneros alimentícios não previstos nas preparações dos cardápios elaborados pela equipe de nutricionistas da SEE-MG;
- II - modificar a estrutura física de prédio do Estado, mesmo que sem ônus, sem prévia autorização da SEE-MG;

[...]

V - contratação de seguro, excetuados casos específicos;

VI - adquirir combustíveis ou lubrificantes, exceto para máquinas e equipamentos;

[...]

IX - utilizar os recursos em desacordo com o objeto descrito no plano de trabalho;

X - **adquirir materiais escolares que caracterizem assistência ao educando;**

[...]

XIII - obter recursos por meio de comercialização nas dependências da escola, exceto nas festividades previstas no calendário escolar, aprovado pela SEE-MG, vinculadas ao projeto político-pedagógico da unidade de ensino.

XIV - obter recursos por meio de locação de espaço físico/infraestrutura da unidade escolar;

[...] (Minas Gerais, 2017, grifo nosso)

As Caixas Escolares possuem autonomia velada, uma vez que a liberação e definição da utilização dos recursos é de competência da SEE/MG. Elas, muitas vezes, são apenas meras executoras das decisões já pré-definidas, tendo, inclusive, sua função inicial de auxiliar os alunos mais carentes sido proibida atualmente, como podemos ver no inciso X do artigo 30 da Resolução 3670/2017 acima mencionado. Essa situação remete a discussão sobre os conceitos de desconcentração x descentralização presente em diversos autores, como Lück (2009); Casassus (1995); Caetano (2019); Tormes, Sarturi, e Dalla Corte (2019). Para esses autores o movimento que se vê nas escolas, ainda que muitas vezes denominado de descentralização, pode ser melhor conceituado com desconcentração. “A desconcentração, pois, parece ser mais o caso praticado no Brasil, em nome da descentralização.” (Lück, 2000, p. 19).

Ainda que seja dada pela SEE/MG certa autonomia ao Caixa Escolar, o que inclui a decisão do que será adquirido para a escola em determinados Termos de Compromisso, em outros já se vem definido pela própria SEE/MG o que a Escola deverá adquirir. A criação de projetos específicos já pré-definidos pelo poder central e a grande quantidade de formalidades a serem cumpridas prejudica a autonomia escolar (Passador e Salvetti, 2013).

A figura da Caixa Escolar pode ser vista, então, como um meio do poder central executar suas políticas educacionais de forma mais célere, ao mesmo tempo que o exime de ter de dispor de uma complexa rede de logística para efetuar a

entrega de materiais e serviços para as mais de 3.400 (três mil e quatrocentas) escolas estaduais do Estado.

Quando se observa que alguns sistemas de ensino descentralizam, centralizando, isto é, dando um espaço com uma mão, ao mesmo tempo que tirando outro espaço, com outra, pode-se concluir que o princípio que adotam não é o da democratização, mas o de maior racionalidade no emprego de recursos e o de busca de maior rapidez na solução dos problemas [...]. Nesse caso, pretende-se, tão-somente, estabelecer maior controle sobre a escola, ao mesmo tempo sobrecarregando-a com mais trabalho e maior responsabilidade. (Lück, 2000, p. 17-18).

Ainda assim, a liberação de recursos diretamente para as escolas é importante, pois possibilita que cada instituição se organize, diante de suas necessidades imediatas, ainda que limitadas pelo poder central (dos Santos e da Silva, 2016). Importa ressaltar que as escolas não estão desassociadas do seu sistema educacional. A gestão democrática se apoia nas relações democráticas, seguindo a orientação que possibilite a construção de uma autonomia competente, ainda que limitada (Lück, 1997).

Com a consolidação da autonomia nas escolas aumentando o espaço para decidir os caminhos a serem trilhados, o que inclui a melhor forma de utilização dos recursos recebidos, temos um incremento da cobrança, por parte das instâncias superiores, de uma melhor qualidade do ensino e de metas a serem cumpridas (Machado e Miranda, 2012). Isto faz com que a atuação dos Colegiados Escolares ganhe maior importância para a consolidação dos ideais democráticos nas escolas, como veremos na subseção seguinte.

3.1.2 A importância do Colegiado Escolar para a boa gestão dos recursos das Caixas Escolares

O Colegiado Escolar é o órgão que representa a comunidade escolar nas instituições de ensino estaduais de Minas Gerais. Ele tem função consultiva, deliberativa e deve atuar como agente de apoio da gestão escolar. Deve ser ouvido e decide nos assuntos referentes às questões administrativas, pedagógicas e financeiras. É composto por professores, servidores do quadro administrativo, alunos e seus pais ou responsáveis.

No Brasil, o primeiro Colegiado Escolar é datado de 1953, no Estado de São Paulo, sob o nome de Conselho Escolar. Já em Minas Gerais, o Estatuto do Magistério Público, de 1977, faz menção ao “Colegiado de Escola” (Neubauer e Silveira, 2008).

A LDB, de 1996, traz a necessidade de que as escolas assegurem a gestão democrática do ensino apoiada na criação dos Conselhos Escolares (Brasil, 1996).

A Resolução SEE/MG nº 4.764, de 23 de agosto de 2022 regulamenta a forma de eleição, a estrutura e o funcionamento dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Em regra, o Colegiado é composto por 6 (seis) membros titulares e 6 (seis) suplentes, podendo ser mais ou menos, de acordo com o número de alunos da escola. Em qualquer caso não poderá exceder a 12 (doze) titulares e 12 (doze) suplentes nem ser menos do que 3 (três) titulares e 3 (três) suplentes. A eleição dos membros do Colegiado é feita através de Assembleia Geral composta por toda a comunidade escolar.

Dentre as atribuições do Colegiado Escolar que envolvam o aspecto financeiro da Caixa Escolar, podemos citar: propor a forma de utilização dos recursos recebidos pela escola e acompanhar sua execução; aprovar ou não a prestação de contas; analisar e ratificar, ou não, o processo de dispensa e de inexigibilidade de licitação (Minas Gerais, 2017).

Importante salientar que não basta que seja instituída a Caixa Escolar, que sejam eleitos os membros que comporão sua Diretoria, a Comissão de Licitação, e o Colegiado Escolar:

a existência formal dos conselhos e sua institucionalização como Unidades Executoras não necessariamente asseguram a participação dos diferentes agentes sociais da escola na gestão, a vitalidade desses organismos, o pleno exercício de suas competências, a clareza de suas finalidades, os seus propósitos, ou o seu funcionamento de fato (Lima e Carvalho, 2011, p. 5).

A existência de um Colegiado na estrutura escolar se justifica pela necessidade de tornar a escola um ambiente dinâmico e que este apoie sua gestão (Parente e Lück, 2000). Ele é um mecanismo de concretização dos ideais democráticos. Na próxima seção detalhamos a proposta metodológica deste trabalho.

3.2 PROPOSTA METODOLÓGICA

Objetivando compreender os principais entraves encontrados pelos gestores das Caixas Escolares durante a realização dos seus trabalhos a frente destas associações e o impacto destes obstáculos nos trabalhos da SRE, a pesquisa se desenvolveu através da análise dos principais erros verificados nas prestações de contas das Caixas Escolares vinculadas a SRE de Janaúba e nas dificuldades encontradas pelos atores escolares envolvidos na execução dos recursos. Realizamos nossa pesquisa levando em consideração as 89 (oitenta e nove) escolas estaduais pertencentes a SRE de Janaúba.

Para Marina Marconi e Eva Lakatos (Marconi e Lakatos, 2003), a pesquisa de campo visa conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para o qual se busca uma resposta. Segundo as autoras, a pesquisa deverá ser precedida de estudo bibliográfico para que se possa saber quais as opiniões reinantes sobre o assunto. Posteriormente deve-se “determinar as técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra, que deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões (Marconi e Lakatos, 2003, p. 186).

No primeiro momento, solicitamos aos analistas de prestações de contas da SRE que preenchessem uma planilha elencando os erros encontrados nas prestações que seriam analisadas por eles. Foram elencados 20 (vinte) erros que costumam aparecer nas prestações de contas com mais recorrência. Os analistas analisaram 1746 (mil setecentos e quarenta e seis) prestações durante o segundo semestre de 2022 e todo o ano de 2023. Nesta análise buscamos verificar quais as principais dificuldades dos gestores e o que esses erros impactam no trabalho dos analistas de prestações de contas da SRE de Janaúba.

Este levantamento teve por intuito produzir evidências para o problema de pesquisa apresentado no segundo capítulo e nortear as demais ações durante a pesquisa e escrita da dissertação.

Para a confecção deste terceiro capítulo e para buscar elementos que nos ajudaram a confeccionar o PAE, elaboramos um questionário que foi enviado aos diretores escolares das 89 (oitenta e nove) escolas, um membro da Comissão de

Licitação de cada escola, um membro do Colegiado de cada escola, e o ATB da escola que auxilia o gestor nas questões financeiras. Através do questionário intentamos verificar o nível de conhecimento dos respondentes em relação as questões financeiras da Caixa Escolar. Buscamos, ainda, avaliar as principais dificuldades vividas por estes atores na execução das tarefas inerentes as suas funções. Segundo Gunther (2003), o interesse ao se aplicar um questionário não é de se testar as habilidades do respondente, mas medir sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informações biográficas sobre determinado tópico (Gunther, 2003).

A quantidade de questões que compuseram o questionário foi: 22 (vinte e duas) perguntas endereçadas aos diretores escolares e 19 (dezenove) aos ATBs. Ao membro do Colegiado, foram aplicadas 16 (dezesesseis) perguntas. Já ao membro da Comissão de Licitação, foram feitas 15 (quinze) perguntas.

Em relação ao quantitativo de respondentes, tivemos: 78 (setenta e oito) diretores responderam ao questionário; 52 (cinquenta e dois) membros do Colegiado; 47 (quarenta e sete) membros da Comissão de Licitação e 70 (setenta) ATBs.

Os questionários foram enviados para o e-mail institucional de cada um dos servidores. O programa utilizado para aplicação do questionário foi o “Formulários Google”¹¹ e não houve a coleta do e-mail do respondente, impossibilitando a sua identificação.

Fizemos, ainda, uma entrevista estruturada com gestores de 5 (cinco) escolas estaduais da cidade de Janaúba, buscando compreender suas principais dificuldades para a boa condução dos trabalhos das Caixas Escolares. A entrevista continha 13 (treze) perguntas. Buscamos verificar quais as principais dificuldades, tempo de experiência, área de formação e qual o papel da SRE na formação e capacitação dos mesmos. A escolha das cinco escolas, dentre as dezesseis possíveis, foi feita levando em consideração que as escolas se encontrassem o mais distante possível uma das outras, visando captar as diferentes realidades populacionais da cidade. As entrevistas foram agendadas através de ligação

¹¹O Formulários Google é uma ferramenta de criação de formulários e gerenciamento de pesquisas desenvolvidas pelo Google. Os usuários podem utilizá-lo para realizar pesquisas e coletar informações de outras pessoas, além de servir para criar questionários e formulários de registro.

telefônica feita a cada um dos diretores, a fim de verificar sua disponibilidade. A gravação da entrevista foi realizada por celular e sua transcrição foi feita com o auxílio de programa de celular. Os dados da gravação estão em posse deste pesquisador. As perguntas feitas nos questionários e nas entrevistas encontram-se no apêndice deste trabalho.

No questionário usamos a abordagem quantitativa, traduzindo em números as informações e opiniões, de modo a que possamos classificá-las e analisá-las (Vieira; de Castro e Schuch Júnior, 2010). Já na entrevista, usamos a abordagem qualitativa.

Através destes levantamentos pudemos analisar as principais dificuldades dos gestores escolares, ATBs e das comissões que possuem atribuições financeiras junto à Caixa Escolar. Avaliando essas dificuldades buscamos fazer correlação com os erros encontrados nas prestações de contas e propor um PAE para diminuir esses problemas e abrandar os erros encontrados nas prestações.

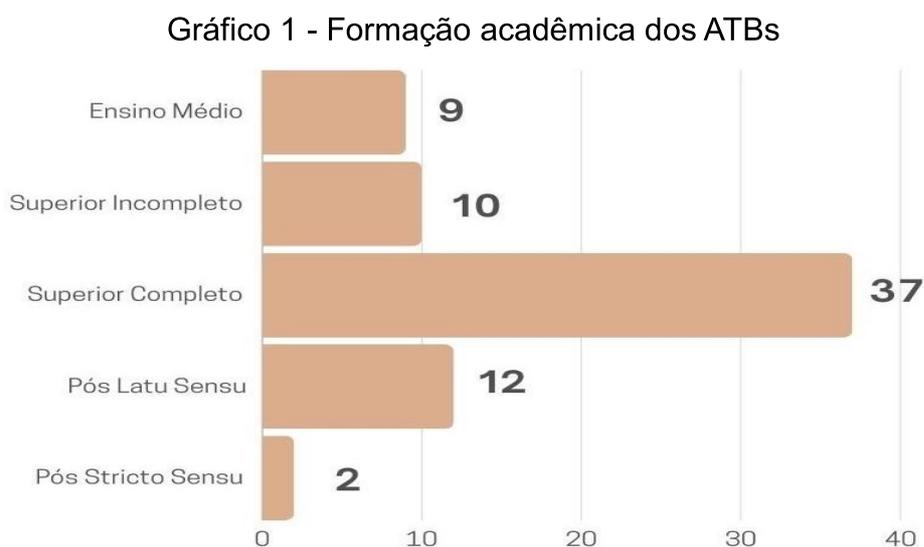
A escolha destes respondentes se justificou tendo em vista que sua atuação junto à Caixa Escolar não pode ser pautada apenas no intuito de atender as exigências legais. O conhecimento das atribuições e responsabilidades de cada ator educacional e das comissões é de suma importância para que o preceito constitucional da gestão democrática seja implementado de forma plena nas escolas. Na próxima seção será feita a análise dos dados coletados.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Nesta seção iremos analisar as informações obtidas através da aplicação dos questionários e das entrevistas junto aos gestores, e dos questionários aplicados aos ATBs, Comissão de Licitação e Colegiado. Primeiramente analisaremos as respostas dos diretores e ATBs, uma vez que as ações desses agentes estão intimamente ligadas e os ATBs não possuem funções financeiras expressas na Resolução 3670/2017. Por orientação da SRE eles executam, em regra, as funções que lhes são atribuídas pelo diretor escolar. Posteriormente, faremos a análise das respostas dos membros da Comissão de Licitação e dos membros do Colegiado Escolar, de forma separada. As respostas serão analisadas de acordo com a similaridade dos assuntos. O levantamento dos principais erros

encontrados nas prestações de contas, realizado pela equipe da SRE, também será utilizado para reforçar as principais dificuldades apontadas nas respostas aos questionários e entrevistas.

Sobre a formação acadêmica dos ATBs e diretores, verificamos que o cargo de ATB, em que 70 (setenta) servidores responderam ao questionário, exige diploma de ensino médio. Apesar disso, somente 9 (nove) possuem, apenas, o ensino médio. Os demais, 61 (sessenta e um) ATBs, ampliaram o seu grau de escolaridade. Alguns estão cursando o ensino superior, já possuem formação superior completa, estão fazendo pós-graduação *Latu Sensu*, ou mestrado/doutorado, conforme podemos ver no gráfico 1:



Fonte: Elaborado pelo autor com base em questionário aplicado (2024)

Já em relação aos diretores, em que 78 (setenta e oito) servidores responderam ao questionário, e que o cargo exige diploma de ensino superior, 65 (sessenta e cinco) respondentes possuem curso de pós-graduação, mestrado ou doutorado.

Percebe-se, por esses dados, que há uma preocupação, de diretores e ATBs, em aperfeiçoar suas formações acadêmicas, indo além da exigida para o cargo em que atuam. A mesma preocupação pode ser notada em relação a capacitação, que é uma questão sempre muito cobrada por esses dois grupos, como veremos mais à frente.

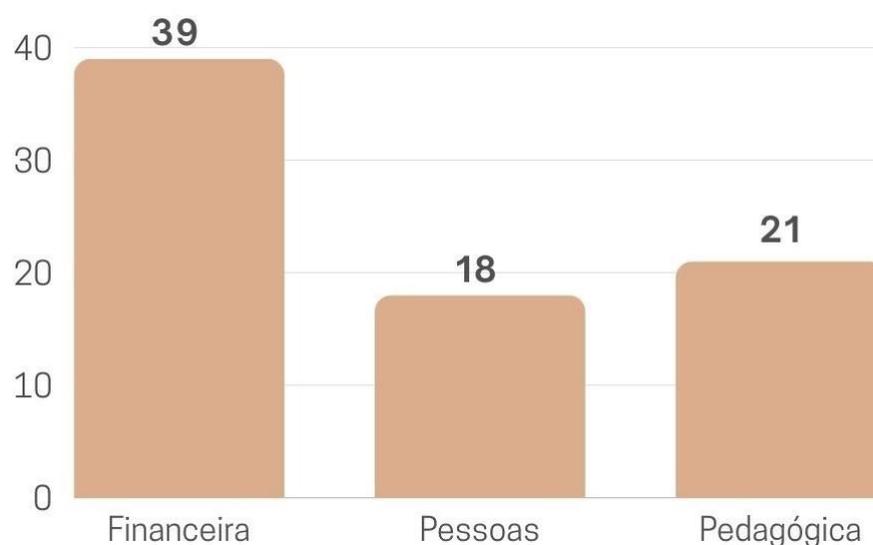
Uma dificuldade, tanto deste pesquisador que realiza as capacitações dos ATBs, quanto dos analistas de prestação de contas da SRE, que tiram dúvidas dos mesmos, é a rotatividade daqueles servidores. Em todo início do ano muitas escolas contratam ATBs para preencher seu quadro de pessoal, pelo fato de eles não serem efetivos na maioria das escolas. Há uma grande rotatividade entre os ATBs, e 34% (trinta e quatro por cento) têm menos de 5 (cinco) anos de experiência na área financeira da Caixa Escolar. Esse dado, complementado com o fato de que 72% (setenta e dois por cento) dos ATBs escolheriam trabalhar no setor pedagógico ou no de pessoal da escola se lhes fosse dada essa opção, mostra que uma grande parte desses servidores que auxiliam o gestor escolar nas questões financeiras só o fazem pois não lhes é dada a opção de trabalhar em outra área na escola. O gestor B, ao ser questionado se a atuação do ATB que o auxilia é satisfatória informa que sim, mas que “a gente tem percebido uma dificuldade de encontrar um ATB financeiro, ninguém quer trabalhar nessa área” (gestor B, entrevista realizada em jun. de 2024).

Já aconteceu, por diversas vezes e logo após este pesquisador ter realizado capacitações com as escolas, de o diretor nos procurar para que pudéssemos orientar um novo ATB, uma vez que aquele que havia sido capacitado passou a trabalhar no setor pedagógico ou de pessoal da escola, ou de uma outra escola, para a qual conseguiu remoção. Não poucas vezes, esse servidor que havia sido capacitado preferiu se desligar da escola, uma vez que era contratado e, também, por achar que não teria condições de bem exercer a função de auxiliar do financeiro.

A orientação dada pelo setor financeiro para as escolas é que, se possível, atribuam a função do financeiro a um ATB efetivo, justamente para evitar essas constantes mudanças. Mas o que se percebe, muitas vezes, é que os servidores efetivos e com mais tempo de serviço não querem assumir essa atribuição, como nos afirma o gestor E: “o ATB que eu tenho hoje na função financeira é contratado, porque os efetivos não querem essa função” (gestor E, entrevista realizada em jun. de 2024). Quem define onde cada servidor exercerá sua função é o diretor. Ocorre que a maioria, para não se indispor com os servidores, prefere repassar a função de auxiliar do financeiro para o efetivo que aceite assumi-la ou para um servidor contratado, que tem menos poder de questionamento.

Já em relação aos gestores escolares, em que 55% (cinquenta e cinco por cento) exerce a função de diretor escolar há mais de 5 (cinco) anos, a gestão financeira na escola é tida como a mais difícil por 50% (cinquenta por cento), se comparada às demais áreas da escola, conforme gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 - Demanda mais difícil de ser atendida, segundo os diretores



Fonte: Elaborado pelo autor com base em questionário aplicado (2024)

Os diretores, antes de exercerem a gestão, e até mesmo para poderem se candidatar ao cargo, eram professores das escolas, tendo constante contato com questões pedagógicas. Questões do setor de pessoal, ainda que em menor quantidade, fazem parte do dia a dia do servidor público, como, por exemplo, férias, licença gestação, licença para tratamento de saúde, avaliação de desempenho, questões de remuneração etc. Já as demandas financeiras da Caixa Escolar não são comumente vividas por todos os professores, a não ser aqueles que são eleitos membro da Comissão de licitação ou do Colegiado escolar.

Os gestores, durante a entrevista, afirmaram a dificuldade que têm em lidar com os assuntos financeiros da Caixa Escolar. Todos os cinco disseram que a formação acadêmica que possuem não os prepara para os desafios de gerir uma escola. Como afirmou o gestor B: “na faculdade, nós trabalhamos mais na área da pedagogia, no processo de ensino e aprendizagem. Embora eu tenha feito matemática, que talvez ajude um pouco, mas não tem nada a ver com financeiro”

(gestor B, entrevista realizada em jun. de 2024). O gestor C, também formado em matemática afirma que:

eu acho que a formação mesmo da gestão da caixa escolar vem com o dia a dia, com as orientações da secretaria, com as dúvidas que a gente tira junto com a superintendência regional de ensino, no setor financeiro. Então a verdadeira formação que dá realmente aptidão para gerir a caixa escolar é o trabalho realizado diariamente (gestor C, entrevista realizada em jun. de 2024).

A fala do gestor E é ainda mais enfática ao afirmar que sua formação não o ajudou, ainda que seja também em matemática:

apesar de eu ter uma facilidade bem grande na parte de lidar com números, a realidade é outra totalmente diferente. Não há nenhuma facilidade em lidar com a Caixa Escolar, apesar de eu ter uma facilidade mais com cálculos, já que eu sou da área das exatas. Nessa parte da administração de Caixa Escolar, não tem facilidade nenhuma (gestor E, entrevista realizada em jun. de 2024).

O gestor E vai além e complementa com uma informação que vários outros diretores também alegam: “eu sempre falo isso: que a escola grande, teria que ter um diretor financeiro e um pedagógico” (gestor E, entrevista realizada em jun. de 2024).

Um dos recursos que sua utilização traz dificuldade para os gestores é o PDDE. O PDDE que, como o próprio nome indica, foi criado para que haja a liberação de dinheiro direto nas escolas e para ser um facilitador de uso de recursos pela própria comunidade escolar é tido, por muitos gestores, como um recurso difícil de ser utilizado, muito por conta da grande quantidade de programas existentes.

Essa grande quantidade de subdivisões das ações integradas dificulta, de sobremaneira, a gestão dos recursos pelas escolas e, também, aumenta a quantidade de prestações de contas a serem analisada na SRE. Para as escolas existe o dificultador de que esses recursos, sua utilização e os saldos existentes são liberados com finalidades específicas, devendo atender, também, aos detalhes que cada legislação regulamentadora traz:

é importante ressaltar que embora as transferências e a gestão dos recursos repassados a essas contas sigam os mesmos moldes operacionais do PDDE Básico, cada Programa Educacional possui

finalidades, objetivos e públicos-alvo específicos, descritos em suas próprias Resoluções, as quais devem ser **estritamente seguidas** para a correta aplicação dos recursos, visando a efetividade da execução dos Programas no alcance da melhoria e da garantia de uma educação de qualidade a todos (Brasil, 2023a, grifo nosso).

Para exemplificar a grande quantidade de legislações existentes podemos verificar no quadro 5 as Resoluções que regem o PDDE e suas ações integradas:

Quadro 5 - Legislações norteadoras do PDDE e Ações Integradas

PDDE	Legislação norteadora
Básico	Resolução CD/FNDE/MEC nº 15, de 16 de setembro de 2021
Programa Sala de Recursos Multifuncionais	Resolução CD/FNDE/MEC nº 16, de 07 de outubro de 2020
Programa Escola Acessível	Resolução CD/FNDE/MEC nº 20, de 19 de outubro de 2020
Programa Água e Esgotamento Sanitário nas Escolas Rurais	Resolução CD/FNDE/MEC nº 2, de 20 de abril de 2021
Programa PDDE Escolas Rurais: Campo, Indígenas e Quilombolas	Resolução CD/FNDE/MEC nº 5, de 20 de abril de 2021
Programa de Inovação Educação Conectada	Resolução CD/FNDE/MEC nº 9, de 13 de abril de 2018
Programa Novo Ensino Médio	Resolução CD/FNDE/MEC nº 21, de 14 de novembro de 2018
Programa Itinerários Formativos	Resolução CD/FNDE/MEC nº 22, de 16 de novembro de 2021
Programa Educação e Família	Resolução CD/FNDE/MEC nº 11, de 31 de agosto de 2021
Programa Brasil na Escola	Resolução CD/FNDE/MEC nº 10, de 23 de julho de 2021
Programa Tempo de Aprender	Resolução CD/FNDE/MEC nº 6, de 20 de abril de 2021
PDDE Emergencial	Resolução CD/FNDE/MEC nº 16, de 07 de outubro de 2020

Fonte: Adaptado do Site Ações Agregadas do PDDE

O gestor “A” em sua entrevista deixa clara essa dificuldade ao responder que:

o que eu acho mais difícil mesmo é o PDDE, ainda mais quando tem vários recursos, vários projetos em uma conta só. Igual eu tenho uma conta aqui do PDDE, que tem é a educação conectada, itinerário formativo e educação e família. Então, para eu lidar com isso é muito complicado (gestor A, entrevista realizada em jun. de 2024).

Os diretores e ATBs convergem em relação à percepção que têm sobre a complexidade da montagem da prestação de contas. 88% (oitenta e oito por cento) dos ATBs e 96% (noventa e seis por cento) dos diretores acham que o processo de prestação de contas é burocrático. E, se observarmos a quantidade de documentos que devem ser preenchidos para ser feita a prestação de contas, podemos perceber que eles têm razão. A Resolução 3670/2017 é composta, em sua grande parte, por modelos a serem preenchidos que formarão a prestação de contas. Temos, como exemplos, modelos de edital de licitação, de contratos, até mesmo modelos de carimbos que devem ser batidos nas Notas Fiscais de compra ou de contratação de serviço. A citada Resolução tem 19 (dezenove) anexos e 31 (trinta e um) modelos, conforme quadro 6 abaixo:

Quadro 6 - Relação dos anexos e modelos a serem preenchidos pelas escolas contidos na Resolução 3670/2017

(continua)

Anexos	Modelos
Anexo I – Estatuto das Caixas Escolares	Modelo 1 - Ato de Designação da Comissão de Licitação
Anexo II – Regulamento Próprio de Licitação das Caixas Escolares	Modelo 2 - Pedido de Abertura de Licitação
Anexo III – Parecer do Conselho Fiscal	Modelo 3 - Edital – Aquisição
Anexo IV – Demonstrativo Financeiro Anual	Modelo 4 - Edital – Realização de Obra
Anexo V - Ofício de Encaminhamento	Modelo 5 - Orientações ao Executor da Obra e ao Presidente da Caixa Escolar

Anexo VI - Parecer do Colegiado Aprovando o Plano de Aplicação dos Recursos	Modelo 6 - Termo de Vistoria e Comparecimento
Anexo VII - Relatório de Execução Física e Financeira do Projeto	Modelo 7 - Edital – Prestação de Serviços
Anexo VIII - Relação de Pagamentos Efetuados	Modelo 8 - Comunicado ao Colegiado da Abertura de Licitação
Anexo IX - Termo de Entrega ou Aceitação Definitiva da Obra	Modelo 9 - Divulgação de Licitação
Anexo X - Termo de Doação de Bens	Modelo 10 - Convite para Licitação
Anexo XI - Pedido de Abertura de Adiantamento	Modelo 11 - Declaração Negativa de Vínculo: Pessoa Física
Anexo XII - Parecer do Colegiado Referendando a Prestação de Contas dos Recursos Financeiros	Modelo 12 - Declaração Negativa de Vínculo: Pessoa Jurídica
Anexo XIII - Recibo de Pagamento de Autônomo	Modelo 13 - Mapa de Apuração e Classificação de Propostas
Anexo XIV - Documentos Fiscais e incidência tributária	Modelo 14 - Ata de Julgamento de Habilitação e Proposta
Anexo XV - Carimbo de identificação do termo de compromisso / programa e pagamento	Modelo 15 – Adjudicação da Licitação
Anexo XVI - Carimbo de declaração dos responsáveis pelo recebimento de materiais e/ou serviço	Modelo 16 - Divulgação da Adjudicação da Licitação
Anexo XVII - Carimbo de quitação	Modelo 17 – Comunicação e Interposição de Recurso
Anexo XVIII – Declaração de substituição de presidente	Modelo 18 - Divulgação de Resultado de Recurso Interposto à Comissão de Licitação
Anexo XIX - Requerimento de demissão do corpo social da caixa escolar	Modelo 19 - Encaminhamento dos Autos do Processo para Homologação
	Modelo 20 – Divulgação de

	Resultado de Recurso Interposto ao Presidente da Caixa Escolar
	Modelo 21 – Homologação da Licitação
	Modelo 22 - Divulgação da Homologação da Licitação;
	Modelo 23 - Justificativa de Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação
	Modelo 24 - Parecer do Colegiado de Dispensa ou Inexigibilidade
	Modelo 25 - Comunicação/Divulgação de Dispensa/Inexigibilidade de Processo de Licitação
	Modelo 26 – Convocação para Assinatura de Contrato e/ou Fornecimento Imediato
	Modelo 27 - Contrato de Fornecimento de Materiais
	Modelo 28 - Contrato de Prestação de Serviços de Execução de Obras
	Modelo 29 - Declaração de Responsabilidade Solidária
	Modelo 30 - Autorização de Pagamento de Parcela de Obras
	Modelo 31 - Contrato de Prestação de Serviços

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Resolução 3670/2017 (2024)

O gestor “A”, ao ser questionado qual seria a maior dificuldade que tinha para a utilização de recursos, informa que é a:

burocracia. É muita burocracia. Os processos são um tanto quanto demorados. Às vezes a gente necessita de algo com urgência, mas

temos de aguardar para que o processo fique pronto (gestor A, entrevista realizada em jun. de 2024).

Mesmo entendimento tem o gestor C, que informa que, muitas vezes, prefere utilizar seu próprio dinheiro para atender alguma demanda da escola uma vez que “a burocracia dificulta muito a utilização dos recursos” (gestor C, entrevista realizada em jun. de 2024).

A descentralização de recursos vem acompanhada do aumento das responsabilidades, e sua utilização passa por uma série de regras e formalidades. Para Fialho e Novaes (2011) é importante que haja a prestação de contas dos recursos, uma vez que “transferência e prestação de contas se apresentam estreitamente associados” (Fialho e Novaes, 2011, p. 597). Mas os mesmos autores criticam a forma de prestação de contas que ocorre na educação, uma vez que essa é feita mais com o intuito de atender aos órgãos centrais e menos para a comunidade local, pais e estudantes (Fialho e Novaes, 2011).

O quantitativo de documentos que devem compor a pasta da prestação de contas, além de dificultar essa tarefa também limita a utilização dos recursos, tendo em vista que os gestores, por insegurança, muitas vezes preferem não utilizar o recurso a correr o risco de gastar errado, ou de não atender a alguma exigência legal, e ter de devolver o valor do dano apurado com recursos próprios. Somando isso com a quantidade de legislações existentes, nas 89 (oitenta e nove) escolas estaduais da SRE de Janaúba havia, somente de saldos de recursos do PDDE em 31 de dezembro de 2023, R\$ 4.412.907,41 (quatro milhões quatrocentos e doze mil novecentos e sete reais e quarenta e um centavos), conforme podemos ver na tabela 3 a seguir, em que consta os valores de PDDEs e ações integradas existentes nas contas das escolas, no final de 2023.

Tabela 3 - Valores do PDDE e suas ações integradas existentes nas contas das escolas em 31 de dezembro de 2023

PDDE	Estrutura	Qualidade	Integral	Básico	TOTAL
Saldo existe em conta R\$	948.459,27	2.881.118,93	96.097,75	487.231,46	4.412.907,41

Fonte: Analistas de prestação de contas da SRE/Janaúba

Conforme consta na tabela acima, ainda existem saldos nas contas das escolas referentes ao PDDE integral, modalidade de ação integrada já descontinuada pelo FNDE.

O gestor B afirmou que, ao assumir o cargo de diretor, o que ele sentiu mais dificuldades foi “em relação ao PDDE, porque ele é mais complexo. Quando vem um termo específico, por exemplo, aquisição de mobiliário, você já sabe como usar, agora o PDDE é mais complicado” (gestor B, entrevista realizada em jun. de 2024). Já o gestor C afirma que a escola está com um volume de dinheiro relativamente grande e que não utiliza por conta da burocracia, pela responsabilidade da utilização do recurso e pela dificuldade da prestação de contas (gestor C, entrevista realizada em jun. de 2024).

Cabe à SRE aprimorar as capacitações para possibilitar aos gestores maior segurança na utilização dos recursos e que essa utilização reverta em benefícios aos alunos.

Mais da metade dos diretores, 56% (cinquenta e seis por cento), informaram que não tem total segurança em montar ou orientar o ATB a montar um processo de prestação de contas. Ao passo que 40% (quarenta por cento) dos ATBs não tem total segurança em montar um processo de prestação de contas.

Nesse sentido, e conforme o pensamento de Lima e Carvalho (2011), as alterações que visaram assegurar o controle das verbas públicas pelas próprias escolas também contribuíram para burocratizar seu funcionamento, na medida em que a autonomia da utilização dos recursos também implica na necessidade de que diversos formalismos sejam seguidos, tirando o foco da função democratizadora original (Lima e Carvalho, 2011).

Quanto mais documentos para serem preenchidos, maior a chance de erro nesse preenchimento, e, também, de isso gerar alguma diligência no momento da análise da prestação de contas. Tanto que 93% (noventa e três por cento) dos diretores informaram que sua escola já teve de responder a alguma diligência referente à prestação de contas da sua gestão. O levantamento realizado pela equipe de prestação de contas corrobora a resposta dos gestores: das 1746 (mil setecentos e quarenta e seis) prestações de contas analisadas, foram encontrados erros em 1585 (mil quinhentos e oitenta e cinco), o que corresponde a mais de 90% (noventa por cento) das prestações.

Nas 1746 (mil setecentos e quarenta e seis) prestações de contas analisadas foram encontrados 4813 (quatro mil oitocentos e treze) erros cometidos pelas escolas durante a confecção das pastas. No gráfico 3 podemos ver os erros encontrados com mais recorrência:

Gráfico 3 - Erros encontrados com mais recorrência durante a análise das prestações de contas



Fonte: Elaborado pelo autor como base em levantamento feito pela equipe de prestação de contas da SRE Janaúba (2024)

Como podemos ver, dos 4 (quatro) principais erros encontrados durante a análise das prestações de contas, 3 (três) referem-se a alguma falta da documentação exigida. O quantitativo de documentos exigidos para se prestar contas dificulta o uso dos recursos liberados e aumenta o risco de erros na confecção da prestação, por parte das escolas. Já para a SRE, a análise se torna mais morosa, uma vez que serão mais documentos a serem analisados pelos analistas. Somado ao fato de algumas prestações de contas, como as de merenda e manutenção e custeio, chegarem a ultrapassar as 1000 (mil) páginas, o analista deve solicitar que a escola refaça o modelo ou anexo que está preenchido de forma errada, o que aumenta o tempo de análise.

Já em relação às situações que demandariam a devolução de recursos por parte do gestor, em 272 (duzentas e setenta e duas) prestações de contas foram encontradas ocorrências de danos ao erário não cobrados, tendo em vista o valor insignificante. Lembremos que esta situação de não se cobrar os danos por valores insignificantes ou irrisórios é uma autorização especial e temporária da SEE/MG, e que é aplicada somente aos processos com mais de 5 (cinco) anos de protocolados.

Caso somemos a estas prestações àquelas em que houve a efetiva cobrança de devoluções por parte dos gestores – 39 (trinta e nove) prestações – temos 311 (trezentas e onze) prestações em que houve danos ao erário, o que corresponde a mais de 17% (dezessete por cento) das prestações analisadas.

Esses erros poderiam ser amenizados caso houvesse maior entendimento por parte dos gestores e seus auxiliares em relação aos processos de compra e de prestação de contas. Outro fator que, possivelmente, diminuiria a quantidade de erros seria a cobrança de menos documentos a serem preenchidos nas prestações de contas.

52% (cinquenta e dois por cento) dos diretores não têm segurança em conduzir um processo de dispensa da licitação, ao passo que 32% (trinta e dois por cento) dos ATBs informaram que nunca participaram de capacitação realizada pela SRE, e 32% (trinta e dois por cento) não têm total segurança em auxiliar o diretor a realizar um processo de dispensa de licitação.

Quando falamos em processo de compra, nos referimos ao procedimento que as escolas têm de realizar para adquirir os materiais e serviços visando atender às demandas dos professores, demais servidores e, principalmente, dos alunos.

Os dois principais procedimentos realizados pelas escolas são a dispensa de licitação e as licitações, como pudemos ver no item 2.4.1. A dispensa é feita pelo diretor e seu ATB. Já a licitação é feita pela Comissão de Licitação, composta de 3 (três) membros titulares e 3 (três) suplentes. O questionário foi direcionado a um membro da Comissão de Licitação de cada escola, necessariamente titular e, preferencialmente, que fosse o presidente da comissão.

74% (setenta e quatro por cento) dos respondentes disseram que exercem a função de membro da Comissão de Licitação há menos de 5 (cinco) anos. Já 59% (cinquenta e nove por cento) informaram que nunca foram capacitados para exercer as atribuições de membros da Comissão de Licitação. A SRE de Janaúba nunca realizou capacitação específica com os membros da Comissão de Licitação, sendo que o conhecimento que eles têm dos processos que precisam realizar se deve ou por leitura da legislação, por iniciativa própria ou por orientação do gestor escolar. A autonomia não pode se dar de forma plena sem que os executores locais das políticas descentralizadoras tenham total conhecimento das suas funções:

Como as escolas poderão exercer a autonomia relativa seja financeira, administrativa ou pedagógica e se responsabilizar por seus resultados sem que diretores, professores e demais profissionais tenham acesso a treinamento, formação e aquisição dos conhecimentos conceituais e técnicos que lhes sirvam de base para o exercício dessa autonomia e responsabilização? (Machado, 2023, p. 10).

Em relação ao conhecimento das suas atribuições, 40% (quarenta por cento) alegaram conhecer apenas parcialmente as funções dos membros da Comissão de Licitação. 57% (cinquenta e sete por cento) dos respondentes informaram que não têm total segurança em responder a um hipotético recurso administrativo de uma decisão da Comissão de Licitação.

Já em relação aos membros do Colegiado Escolar ouvidos, 76% (setenta e seis por cento) informaram nunca ter sido capacitados quanto as suas funções junto à Caixa escolar. A SRE de Janaúba também não faz capacitação específica para os membros do Colegiado Escolar. Quando eles são eleitos pela comunidade escolar, em Assembleia Geral, assumem a função e recebem um documento orientador das suas atribuições, mas sem que lhes sejam explicados a melhor forma de exercê-las. Importante salientar, seguindo o pensamento de dos Santos e da Silva (2016), que é importante que os componentes do Colegiado Escolar tenham pleno conhecimento das suas atribuições e responsabilidades sob pena da descentralização tão almejada pela comunidade escolar se esvaziar e se criar autoridades centralizadoras no seio da própria escola, na maioria das vezes na figura do diretor escolar (dos Santos e da Silva, 2016).

No levantamento feito pelos analistas de prestação de contas, em 16% (dezesesseis por cento) das prestações não consta a aprovação do plano de aplicação dos recursos (ANEXO C) por parte do Colegiado Escolar. O plano de aplicação é etapa fundamental na escolha do que irá ser adquirido pela escola. E mesmo nas demais prestações em que consta o documento é difícil imaginar que um Colegiado que não tem total ciência das suas atribuições, por não ter sido orientado, possa exercer essa importante função de forma plena. Caso a comunidade escolar não seja ouvida, na figura do Colegiado, a utilização do recurso pode ser decidida por poucas pessoas, ou somente por uma: o gestor escolar.

O Colegiado tem, por determinação legal, art. 27 da Resolução 3670/2017, a atribuição de referendar a aprovação das prestações de contas, ou seja, eles devem

ter conhecimento de todo o processo financeiro: desde o planejamento da compra, a compra em si, a entrega do material e, por fim, a confecção da prestação e contas. Ocorre que 73% (setenta e três por cento) dos membros do Colegiado informaram que não acompanham, ou acompanham parcialmente as compras e entregas de produtos na escola. Um Colegiado escolar que não tem ciência do que a escola compra, não sabe quais produtos são entregues e nunca foi capacitado em relação as suas atribuições parece aprovar a prestação de contas apenas para atender às formalidades da legislação, pouco contribuindo para uma gestão eficiente dos recursos públicos. Na próxima seção faremos a relação dos achados de pesquisa com o PAE a ser confeccionado.

3.4 ACHADOS DA PESQUISA QUE SUBSIDIARAM O PAE

Com base no referencial teórico e nos dados levantados, pudemos identificar, claramente, alguns dos principais desafios enfrentados pelos diretores escolares, seus auxiliares, Comissão de Licitação e Colegiado Escolar:

1 - Grande quantidade de legislações a serem seguidas e documentos a serem preenchidos: o grande número de regulamentos que regem a gestão dos recursos financeiros das escolas cria um ambiente desafiador e burocrático. O número de documentos que devem ser preenchidos para compor a prestação de contas dificulta a sua confecção, além de aumentar o risco de existirem erros nesses formulários, o que traz mais morosidade para as análises das prestações de contas por parte da SRE.

2 - Falta de capacitação: os atores envolvidos com a gestão dos recursos das escolas não trazem das suas formações acadêmicas conhecimentos que lhes dão plenas condições de fazer uma gestão satisfatória dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares. Desde que este pesquisador começou a trabalhar na SRE de Janaúba, em janeiro de 2013, nunca houve capacitação específica para membros do Colegiado e Comissão de Licitação. Para diretores e ATBs a última capacitação realizada foi em 2021, que foi gravada e fica disponível no “*Google Drive*”¹² para que novos diretores e ATBS, bem como a quem interessar, possam assisti-la. A

¹²Google Drive é um serviço de armazenamento em nuvem que permite ao usuário guardar, gerenciar e partilhar arquivos, além de colaborar em tempo real.

capacitação que está gravada tem duração de cerca de 6 (seis) horas, divididas em 3 (três) módulos (planejamento, execução e prestação de contas). Caso alguma pessoa queira tirar uma dúvida específica sobre determinado assunto ela terá de assistir ao vídeo por completo, uma vez que ele não é dividido por capítulos.

3 - Medo de erros e consequências: a possibilidade de cometer erros e ter que arcar com as consequências financeiras e legais gera grande insegurança nos gestores. Isso faz com que muitos recursos deixem de ser utilizados. Somente de saldos de recursos do PDDE e suas ações integradas, as 89 (oitenta e nove) escolas vinculadas a SRE de Janaúba possuíam R\$ 4.412.907,41 (quatro milhões quatrocentos e doze mil novecentos e sete reais e quarenta e um centavos) no final de 2023. Esses valores, se bem empregados, contribuiriam para aperfeiçoar a estrutura física das escolas e para a execução de projetos que melhorariam a vida de professores e alunos.

4 - Falta de recursos humanos: as escolas, muitas vezes, não possuem os recursos humanos adequados para realizar uma gestão financeira eficiente. Em muitas escolas o ATB que auxilia no financeiro não é efetivo, fazendo com que haja alta rotatividade. Além do fato de que muitos ATBs não respondem apenas pelas ações do financeiro.

5 – Grande quantidade de demandas: os gestores têm de atender a diversas demandas, de diversos setores. A cada dia, mais e mais projetos são lançados, tanto pelo FNDE quanto pela SEE/MG, fazendo com que os gestores e seus auxiliares não tenham tempo para concentrar suas ações na boa utilização dos recursos disponíveis.

Esses pontos estão interligados entre si. A falta de capacitação pode levar a uma maior dificuldade em entender e cumprir as legislações, aumentando o medo de erros. A falta e a rotatividade dos servidores dificultam, ainda mais, o atendimento das crescentes demandas. Todos esses problemas têm impacto negativo no processo de ensino-aprendizagem, para a gestão escolar e para a comunidade escolar como um todo.

Além desses pontos, pudemos verificar a falta de conhecimento da SEE/MG, órgão responsável por editar as legislações as quais estão submetidas as Caixas Escolares e por definir a destinação dos recursos liberados às instituições de ensino, em relação às maiores demandas das escolas. Muitos projetos são criados a todo o

tempo, causando dificuldades de entendimento e assimilação por parte da comunidade escolar. Se levarmos em conta o PDDE, essa situação se agrava, uma vez que, por se tratar de transferência de recursos diretamente às escolas, muitas das vezes a SRE não é informada dos novos projetos criados. Isso dificulta a orientação por parte da Regional de Ensino, que é a quem as escolas recorrem em caso de dúvidas, contribuindo para a não utilização dos recursos ou a sua utilização indevida. Esses problemas configuram o paralelismo e a falta de integração trazidos nas obras de Rita de Cássia Oliveira e Beatriz de Basto Teixeira (Oliveira e Teixeira, 2017) e Márcia Machado (Machado, 2023), respectivamente.

Diante das situações apresentadas, verificamos que a SRE de Janaúba, e mais especificamente o setor da DAFI/DIVOF, precisa rever a forma de apresentar aos gestores escolares a legislação e conseguir dar maior segurança para eles, tanto visando diminuir a quantidade de erros apresentados nas prestações de contas, quanto incentivando o uso dos recursos recebidos pelas escolas.

Para que possamos falar em gestão democrática dos recursos utilizados pelas escolas, exigência constitucionalmente imposta, todos os envolvidos na utilização e prestação de contas dos recursos devem ter suficiente conhecimento dos seus direitos e obrigações. Não basta o conhecimento parcial das legislações. É necessário seu amplo domínio teórico e prático, para que a descentralização dos recursos seja vista como um benefício para a comunidade escolar e não como um fardo.

A falta de domínio dos procedimentos de gestão financeira por parte de muitos diretores exige uma solução urgente. A implementação de um programa de capacitação robusto, que alie teoria e prática, é o caminho para superar esse desafio e garantir uma gestão financeira eficiente nas escolas. Aliado a isso, é necessário a confecção de um POP, de fácil consulta por parte dos atores escolares, visando a padronização dos procedimentos, além de trazer mais segurança para a utilização dos recursos e da sua prestação de contas. Também é possível que a SEE/MG flexibilize a forma das prestações de contas serem analisadas, nos moldes das regras de interpretação autorizados para a análise dos recursos do FNDE, como veremos. Diante dos desafios identificados, o PAE proposto no próximo capítulo tem como principal objetivo aprimorar a gestão financeira nas escolas da SRE de

Janaúba, por meio de ações direcionadas aos diretores escolares, ATBs, Comissão de Licitação e Colegiado Escolar.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROPOSTAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RECURSOS

O objetivo desta pesquisa foi analisar as principais dificuldades dos gestores das Caixas Escolares, vinculadas a SRE de Janaúba, e como elas impactam na grande quantidade de erros nas prestações de contas.

A pesquisa de campo nos permitiu realizar um exame detalhado dos desafios encontrados nas análises das prestações de contas das Caixas Escolares vinculadas à SRE de Janaúba. Para buscar compreender as dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares, seus auxiliares, membros da Comissão de Licitação e do Colegiado Escolar, e como essas dificuldades influenciam nos erros das prestações de contas, foram aplicados questionários e entrevistas a esses importantes atores das Caixas Escolares.

Este trabalho descreveu o processo de descentralização de recursos para as escolas públicas em cumprimento ao princípio da gestão democrática contido na CF/88. Analisamos como a liberação de recursos, ao mesmo tempo em que atendeu à exigência constitucional, aumentou a quantidade de atribuições dos servidores responsáveis pela sua execução.

Apresentamos como se deu a criação e o desenvolvimentos das Caixas Escolares no Brasil e, mais especificamente, em Minas Gerais, e analisamos a atual regulamentação das Caixas Escolares em Minas Gerais e os normativos do PDDE e suas ações integradas. Explicamos como as escolas desenvolvem os processos de compra e prestação de contas dos recursos recebidos.

Posteriormente, verificamos os principais erros encontrados nas prestações de contas pela equipe de prestação de contas da SRE Janaúba e, através da aplicação dos instrumentos de pesquisa, quais as principais dificuldades enfrentadas durante a utilização e prestação de contas dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares.

Ao analisarmos os dados obtidos durante a aplicação dos questionários junto as Comissões de Licitação, Colegiados, ATBs e diretores escolares e das entrevistas aplicadas a estes últimos, pudemos observar as principais dificuldades por eles alegadas.

A burocracia, traduzida na grande quantidade de legislações e documentos a serem preenchidos para a aquisição dos produtos e para a realização das prestações de contas, foi um dos fatores mais reclamados. Essa burocracia faz com que muitas escolas deixem de utilizar os recursos por elas recebidos, culminando em prejuízos para toda a comunidade escolar, especialmente aos alunos. A grande quantidade de documentos necessários para confeccionar a prestação de contas faz com que aumente a chance de haver mais erros, além de torná-la mais morosa.

Outro ponto alegado pela Comissão de Licitação, ATBs e diretores foi a insegurança na execução das funções inerentes as suas atividades, além do conhecimento apenas parcial das atribuições enquanto componentes da Caixa Escolar.

Grande parte dos membros da Comissão de Licitação, do Colegiado Escolar e dos ATBs relataram que nunca foram capacitados para exercer essa função. Os membros da Comissão de Licitação e do Colegiado que informaram que já foram capacitados devem ter participado de algum treinamento juntamente com outros setores da escola, antes da entrada deste pesquisador na SRE, em 2013, uma vez que depois disso não houve capacitação para estes grupos. Os ATBs que informaram não ter sido capacitados devem ter iniciado as atividades na área financeira após 2021, data da última capacitação. Apesar desta capacitação ter sido gravada e estar disponível para quem se interessar, o que percebemos é que muitos ATBs não têm acesso a ela, muito por conta do desconhecimento da existência da pasta da capacitação no Google Drive.

É necessária a realização de capacitação, tanto para orientar aqueles que nunca participaram, quanto para atualizar os conhecimentos dos que já participaram, tendo em vista as mudanças nas legislações.

O diretor escolar, que é, também, o Presidente da Caixa Escolar, lida com inúmeras atribuições, em todas as áreas da escola. Ao mesmo tempo em que deve saber delegar as funções, não pode deixar de acompanhar a execução dos trabalhos. Em praticamente todos os casos de devolução de valores com recursos próprios, ainda que o erro tenha sido cometido por algum dos seus auxiliares, é ele quem arcará com o ressarcimento do dano, a não ser que consiga comprovar a má-fé do servidor que tenha cometido o erro. No quadro 7 a seguir sintetizamos os

principais achados da pesquisa em relação aos diretores e as ações propositivas que serão desenvolvidas na próxima seção.

Quadro 7 - Panorama Geral do PAE destinado aos diretores escolares

Nº	Dados da pesquisa	Ação propositiva
1	Insegurança na execução das atividades inerentes a função	Realização de capacitação
		Confecção de POP para facilitar a busca pelas informações
2	Conhecimento parcial das atribuições	Confecção de POP para facilitar a busca pelas informações
3	Grande quantidade de erros encontrados nas prestações de contas	Confecção de POP com passo a passo para a montagem da prestação de contas
4	Burocracia	Sugestão à SEE/MG para seguir as mesmas regras de flexibilização da análise das prestações de contas permitidas pelo FNDE para a análise da merenda federal e PDDEs

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

O ATB, por ser o principal auxiliar do diretor na execução das demandas da Caixa Escolar, deve ter segurança e conhecer a forma de comprar e prestar contas dos recursos recebidos. Ele desempenha um papel fundamental na gestão financeira das escolas, garantindo a organização e o controle dos recursos da instituição. Além disso, o ATB deve garantir a transparência nas operações financeiras da escola, assegurando que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e responsável. A sua organização e o controle das finanças contribuem para a eficiência da gestão escolar. No quadro 8 a seguir apresentamos os dados levantados nos questionários aplicados, bem como as ações propositivas que serão tratadas no PAE da próxima seção.

Quadro 8 - Panorama Geral do PAE destinado aos ATBs
(continua)

Nº	Dados da pesquisa	Ação propositiva
1	Insegurança na execução das atividades inerentes a função	Realização de capacitação
		Confecção de POP para facilitar a busca pelas informações
2	Nunca terem participado de capacitação	Realização de capacitação
3	Conhecimento parcial das atribuições	Confecção de POP para facilitar a busca pelas informações
4	Grande quantidade de erros encontrados nas prestações de contas	Confecção de POP
5	Burocracia	Sugestão à SEE/MG para seguir as mesmas regras de flexibilização da análise das prestações de contas permitidas pelo FNDE para a análise da merenda federal e PDDEs

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

A Comissão de Licitação desempenha um papel fundamental na gestão dos recursos financeiros das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais de Minas Gerais. Ela é responsável por garantir que os processos de compra de bens e contratação de serviços sejam realizados de forma transparente, eficiente e em conformidade com a legislação vigente. Ela deve ser garantidora do princípio constitucional da impessoalidade, possibilitando que aqueles que queiram vender para as Caixas Escolares, desde que atendidas as exigências contidas no edital de convocação, tenham igualdade de condições na oferta e avaliação das suas propostas. Deve também buscar o menor preço, visando a oferta mais vantajosa para a escola. A Comissão deve promover a transparência durante todo o processo, desde a abertura do edital de licitação, até a adjudicação do vencedor do certame realizado. No quadro 9 a seguir sintetizamos os principais pontos levantados durante o questionário aplicado a Comissão de licitação e qual ação propositiva será desenvolvida na seção a seguir.

Quadro 9 - Panorama Geral do PAE destinado a Comissão de Licitação

Nº	Dados da pesquisa	Ação propositiva
1	Insegurança na execução das atividades inerentes a função	Realização de capacitação
		Confecção de POP para facilitar a busca pelas informações
2	Nunca terem participado de capacitação	Realização de capacitação
3	Conhecimento parcial das atribuições	Confecção de POP para facilitar a busca pelas informações
4	Burocracia	Sugestão à SEE/MG para seguir as mesmas regras de flexibilização da análise das prestações de contas permitidas pelo FNDE para a análise da merenda federal e PDDEs

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

O Colegiado Escolar desempenha um papel estratégico na gestão financeira das Caixas Escolares, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e para o fortalecimento da gestão democrática das escolas. Por ser composto por diversos representantes da comunidade escolar (diretores, professores, alunos, pais e funcionários), se torna ainda mais complexa a capacitação e o acompanhamento das dificuldades enfrentadas por seus componentes. É papel do Colegiado Escolar a fiscalização e acompanhamento da utilização dos recursos financeiros da Caixa Escolar. Ele é responsável por deliberar sobre a destinação dos recursos financeiros, dentro dos limites estabelecidos pela legislação. No quadro 10, delimitamos as principais dificuldades apontadas pelos membros do Colegiado durante a aplicação dos instrumentos de pesquisa, bem como as ações propositivas que serão detalhadas na seção seguinte.

Quadro 10 - Panorama Geral do PAE destinado ao Colegiado Escolar
(continua)

Nº	Dados da pesquisa	Ação propositiva
1	Nunca terem participado de	Realização de capacitação

	capacitação	
2	Conhecimento parcial das atribuições	Criação de POP
3	Burocracia	Sugestão à SEE/MG para seguir as mesmas regras de flexibilização da análise das prestações de contas permitidas pelo FNDE para a análise da merenda federal e PDDEs

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Objetivando propor ações para melhorar a atuação dos membros que compõem a Caixa Escolar (Gestor, ATBs, Comissão de Licitação e Colegiado), diminuindo os erros encontrados nas prestações de contas, além de sanar as dúvidas dos membros durante a utilização e prestação de contas dos recursos, será apresentada proposta de intervenção na próxima seção.

4.1 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

O PAE, que será apresentado a seguir, baseia-se no uso da ferramenta 5W2H. Ela é uma técnica simples, porém eficaz, utilizada para planejar e organizar tarefas, projetos e atividades de forma clara e eficiente. Segundo Silva *et al.* (2013), esta técnica foi criada por profissionais da indústria automobilística japonesa como uma ferramenta para ser utilizada, principalmente, na fase de planejamento das suas atividades (Silva *et al.*, 2013).

As letras representam as iniciais de perguntas em inglês que, quando respondidas, oferecem um panorama completo sobre qualquer atividade:

What: O que será feito? (O quê)

Who: Quem fará? (Quem)

Why: Por que será feito? (Por quê)

Where: Onde será feito? (Onde)

When: Quando será feito? (Quando)

How: Como será feito? (Como)

How much: Quanto custará? (Quanto)

A ferramenta 5W2H serve para definir objetivos, ao buscar deixar claro o que se deseja alcançar; organizar ações, ao criar um plano de ação detalhado; atribuir responsabilidades, ao definir quem fará cada parte do trabalho; estabelecer prazos, ao definir quando cada etapa deve ser concluída; estimar custos, ao permitir calcular os recursos necessários e melhorar a comunicação, ao facilitar a compreensão do projeto por todos os envolvidos. Na próxima seção faremos o detalhamento do PAE.

4.2 DETALHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO

O PAE, que será proposto, possui etapas que compreendem proposições semelhantes para os quatro grupos estudados durante este trabalho. Outras ações, como detalhadas a seguir, são voltadas especificamente para determinado grupo, tendo em vista as especificidades das suas atribuições.

A execução dessas ações será coordenada por mim, supervisor da DIVOF da SRE de Janaúba, com o auxílio dos analistas de prestação de contas da Regional de Ensino.

4.2.1 Ação 1: capacitação dos 4 componentes das Caixas Escolares

A capacitação é uma ferramenta poderosa para desenvolver as habilidades e conhecimentos necessários aos atores envolvidos na gestão dos recursos das Caixas Escolares. A capacitação dos componentes das Caixas Escolares é fundamental para fortalecer a gestão democrática e melhorar a qualidade dos serviços educacionais oferecidos pelas escolas. Para que as responsabilidades advindas da política de descentralização de recursos para as escolas possam ser melhor atendidas é preciso “preparar os atores do nível micro, das escolas, em diferentes dimensões da gestão desde a gestão da cultura, de pessoas, pedagógica, administrativa, dentre outras” (Machado, 2023, p. 11).

A capacitação será proveitosa tanto para diretores e ATBs que já participaram de outras capacitações quanto para aqueles que nunca participaram de nenhum programa de treinamento da área financeira com a SRE de Janaúba. Já para membros da Comissão de Licitação e do Colegiado, em que a maioria nunca

participou de nenhuma capacitação, ela servirá, também, para aproximá-los dos servidores do setor financeiro da SRE de Janaúba, uma vez que passarão a conhecê-los. Essa proximidade já acontece com ATBs e diretores, principalmente com aqueles que já participaram de outras capacitações, o que facilita na busca de respostas para as dúvidas que surgem no dia a dia da escola.

Como informado no decorrer deste trabalho, as capacitações ministradas pela SRE de Janaúba são realizadas por este pesquisador, desde 2013. A última capacitação realizada pelo setor financeiro, em 2021, foi dividida em 3 (três) módulos (planejamento, execução dos recursos e prestação de contas). No último módulo houve a participação de alguns servidores do setor de prestação de contas da SRE de Janaúba, fazendo a demonstração de como deve ser feito o preenchimento de alguns formulários que compõem as prestações de contas. Estes módulos foram divididos em 3 (três) dias, para que a assimilação do conhecimento fosse feita de forma mais facilitada. Em cada dia a duração média da capacitação foi de 2:30h (duas horas e trinta minutos).

Importante salientar que essa foi a primeira e única capacitação realizada de forma virtual. Ela foi feita pelo aplicativo Google Meet¹³, tendo sido gravada e disponibilizada no Google Drive, conforme já explicado. Antes disso, entre 2013 e 2019, as capacitações eram feitas de forma presencial, com a visita deste pesquisador a algumas cidades que compõem a SRE de Janaúba. As cidades escolhidas eram aquelas que tinham mais escolas, sendo que as escolas das cidades que possuísem até 3 (três) escolas ou que fossem próximas de outra cidade com mais escolas eram convidadas para se descolar para a cidade maior, conforme quadro 11 a seguir:

Quadro 11 - Distribuição dos municípios nas capacitações realizadas entre 2013 e 2019

(continua)

Município de realização da capacitação	Municípios que participavam da capacitação
Espinosa	Espinosa

¹³O Google Meet é uma plataforma de videoconferência desenvolvida pelo google que permite realizar reuniões online com várias pessoas ao mesmo tempo.

	Mamonas
Jaíba	Jaíba
Janaúba	Janaúba Nova Porteirinha Verdelândia
Mato Verde	Mato Verde Catuti
Montezuma	Montezuma Santo Antônio do Retiro
Monte Azul	Monte Azul Gameleiras
Porteirinha	Porteirinha Pai Pedro Serranópolis de Minas Riacho dos Machados
Rio Pardo de Minas	Rio Pardo de Minas

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Havia 8 (oito) municípios sedes de capacitação. Este pesquisador descolava-se, então, para 7 (sete) cidades para a realização das capacitações, uma vez que uma delas era realizada no município de Janaúba. A capacitação presencial acontecia em apenas um dia, com duração, aproximada de 8 (oito) horas. O quadro 12 detalha como acontecerá a capacitação seguindo a ferramenta 5W2H:

Quadro 12 - Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 1

(continua)

5W2H	Ação propositiva
O que?	Implementar um programa de capacitação contínua para diretores escolares, ATBs, Membros da Comissão de Licitação e do Colegiado
Quem?	DIVOF da SRE de Janaúba (supervisor e equipe de prestação de contas)
Por quê?	Desenvolver as competências necessárias para a gestão escolar, diminuir a insegurança na execução das atividades, aumentar a confiança e a autonomia dos componentes das Caixas Escolares
Onde?	Google meet para aulas teóricas e encontro presencial a ser realizado nas

	idades, conforme quadro 11, para atividades práticas e troca de experiências
Quando?	Um encontro virtual por ano e um encontro presencial por ano para diretores e ATBs e um encontro virtual por ano para membros da Comissão de Licitação e do Colegiado
Como?	Cursos online sobre as principais legislações da SEE/MG e do FNDE que tratam de recursos transferidos para as Caixas Escolares e oficina de treinamento com atividades práticas nos encontros presenciais
Quanto?	R\$ 1.729,35 (mil, setecentos e vinte e nove reais e trinta e cinco centavos) referentes ao pagamento de diárias para 7 (sete) dias de deslocamento. As horas trabalhadas já estão previstas na atividade laboral do servidor

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

O motivo da capacitação ocorrer apenas de forma virtual para a Comissão de Licitação e o Colegiado Escolar é a grande quantidade de membros que compõem essas comissões. A Comissão de Licitação é composta por 3 (três) membros titulares e 3 (três) suplentes. Já o Colegiado Escolar é composto, em regra, de 6 (seis) membros titulares e a mesma quantidade de suplentes. Como as capacitações realizadas presencialmente são feitas nas escolas, a maioria disponibiliza salas de aulas comuns para a sua realização, cuja capacidade não ultrapassa 50 (cinquenta) pessoas. Outro motivo é o fato de o Colegiado também ser formado por pais de alunos, e, como muitos trabalham, seria difícil compatibilizar os horários de uma capacitação presencial para todos os pais. Já a capacitação *online* ficará gravada no Google Drive do financeiro da SRE, possibilitando que qualquer pessoa possa assisti-la, a qualquer tempo.

4.2.2 Ação 2: confecção de POP para os componentes das Caixas Escolares

Um POP define, de forma clara e objetiva, cada etapa a ser seguida para a execução de uma determinada tarefa. No caso da função de diretor, isso significa detalhar cada passo envolvido na gestão da Caixa Escolar, minimizando a margem para erros e interpretações divergentes. Ao estabelecer um padrão de atuação, o POP garante que todas as atividades sejam realizadas de forma homogênea,

independentemente de quem as execute. Isso contribui para a eficiência e a qualidade do trabalho.

A criação de um POP para a função de diretor enquanto Presidente de caixa escolar é uma iniciativa estratégica que traz diversos benefícios para a escola, como a redução de riscos, a melhoria da eficiência nas ações do gestor e o aumento da segurança em relação às atividades executadas. Além disso, o POP se torna um documento de fácil acesso quando há a necessidade de se verificar a forma de execução de determinada tarefa.

O POP a ser criado trará, de forma detalhada, as obrigações do diretor em relação à gestão dos recursos financeiros da Caixa Escolar. Ele será dividido em 3 (três) seções. A primeira descreverá como o gestor deve agir ao receber o recurso e decidir, juntamente com o Colegiado, qual será a sua destinação. A segunda seção trará os principais pontos a serem observados para a realização dos processos de dispensa de licitação, de licitação e de Chamada Pública. Já na terceira, será detalhada a forma de ser confeccionada a prestação de conta, incluindo como deverão ser preenchidos os principais anexos constantes na Resolução 3670/2017. O POP será composto de material escrito e por gravação em vídeo. A gravação será feita por temas específicos de modo que cada vídeo tenha uma duração curta (entre cinco e dez minutos) para facilitar a consulta.

O quadro 13 detalha como acontecerá a criação do POP para diretores seguindo a ferramenta 5W2H:

Quadro 13 - Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 2

(continua)

5W2H	Ação propositiva
O que?	Criação de POP para os Presidentes das Caixas Escolares visando definir um fluxo de trabalho claro e objetivo para todas as atividades financeiras da escola
Quem?	DIVOF da SRE de Janaúba (supervisor e equipe de prestação de contas)
Por quê?	Garantir a transparência, a segurança e a eficiência nas operações financeiras; diminuir a quantidade de erros nas prestações de contas
Onde?	Será feito de forma digital, através de material escrito e aulas em vídeo e, posteriormente, disponibilizado no Google Drive do financeiro da SER

Quando?	Imediatamente. Devendo ser revisado anualmente ou sempre que houver mudanças nas legislações ou nos processos
Como?	Será feito um levantamento complementar a esta pesquisa junto aos diretores para definição de quais pontos serão abordados no POP
Quanto?	Custos previstos nas atividades laborais dos servidores

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

A Criação de um POP para ATBs da área financeira da Caixa Escolar é essencial para garantir a padronização, eficiência e transparência nos processos financeiros da escola. O ATB, enquanto auxiliar do Presidente da Caixa Escolar, deve ter segurança nas ações por ele executadas.

O POP a ser criado trará, de forma detalhada, as obrigações do ATB. O mesmo será dividido em 2 (duas) seções. A primeira trará as funções do ATB na realização dos processos de compra, com ênfase na dispensa de licitação. Já na segunda será demonstrada a melhor forma de organização do processo de prestação de contas pela escola, desde a assinatura do TC pelo Presidente da Caixa Escolar, até a confecção dos principais anexos que comporão a prestação, de acordo com a Resolução 3670/2017. O POP será composto de material escrito e por gravação em vídeo. A gravação será feita por temas específicos de modo que cada vídeo tenha uma duração curta (entre cinco e dez minutos) para facilitar a consulta.

O quadro 14 detalha como acontecerá a criação do POP para ATBs seguindo a ferramenta 5W2H:

Quadro 14 - Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 3

(continua)

5W2H	Ação propositiva
O que?	Criação de POP para os ATBs visando padronizar os processos financeiros da caixa escolar, incluindo a definição de quais são as suas atribuições, questão que suscita muitas dúvidas
Quem?	DIVOF da SRE de Janaúba (supervisor e equipe de prestação de contas)
Por quê?	Garantir a eficiência, a precisão e a conformidade com as normas legais; sanar as dúvidas que geram insegurança na execução das atividades; diminuir a quantidade de erros nas prestações de contas

Onde?	Será feito de forma digital, através de material escrito e aulas em vídeo e, posteriormente, disponibilizado no google drive do financeiro da SRE
Quando?	Imediatamente. Devendo ser revisado anualmente ou sempre que houver mudanças nas legislações ou nos processos
Como?	Será feito um levantamento complementar a esta pesquisa junto aos ATBs para definição de quais pontos serão abordados no POP
Quanto?	Custos previstos nas atividades laborais dos servidores

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

A criação de um POP para os membros da Comissão de Licitação é fundamental para promover a transparência, a legalidade e a eficiência nos processos licitatórios da escola.

O POP a ser criado trará, de forma detalhada, as obrigações dos membros da Comissão de Licitação. Ele será dividido em 2 (duas) seções. A primeira trará as funções do Presidente da Comissão de Licitação, detalhando os procedimentos que devem ser seguidos desde a confecção do edital de licitação, passando pela abertura dos envelopes, até a resposta a eventuais recursos apresentados pelas empresas participantes. A segunda seção trará as funções dos demais membros da comissão de licitação enquanto auxiliares do Presidente na condução dos trabalhos. O POP será composto de material escrito e por gravação em vídeo. A gravação será feita por temas específicos de modo que cada vídeo tenha duração curta (entre cinco e dez minutos) para facilitar a consulta.

O quadro 15 detalha como acontecerá a criação do POP para membros da Comissão de Licitação, seguindo a ferramenta 5W2H:

Quadro 15 - Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 4

(continua)

5W2H	Ação propositiva
O que?	Criação de um POP voltado aos membros das Comissões de Licitação para definir um fluxo de trabalho claro e objetivo para todas as etapas do processo licitatório, desde a elaboração do edital até a adjudicação do resultado
Quem?	DIVOF da SRE de Janaúba (supervisor e equipe de prestação de contas)

Por quê?	Evitar irregularidades, garantir a escolha da melhor proposta e assegurar o cumprimento das normas legais durante os processos de licitação; sanar as dúvidas que geram insegurança na execução das atividades
Onde?	Será feito de forma digital, através de material escrito e aulas em vídeo e, posteriormente, disponibilizado no Google Drive do financeiro da SRE
Quando?	Imediatamente. Devendo ser revisado anualmente ou sempre que houver mudanças nas legislações ou nos processos
Como?	Será feito um levantamento complementar a esta pesquisa junto aos membros das Comissões de Licitação para definição de quais pontos serão abordados no POP
Quanto?	Custos previstos nas atividades laborais dos servidores

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

A criação de um POP para os membros do Colegiado Escolar, com foco na gestão financeira da Caixa Escolar, é fundamental para garantir a transparência, a participação e a tomada de decisões mais assertivas para os seus componentes.

O POP a ser criado trará, de forma detalhada, as obrigações dos membros do Colegiado Escolar em relação à boa utilização dos recursos financeiros pelas escolas. Ele será dividido em 3 (três) seções. Na primeira serão detalhadas quais medidas devem ser observadas pelos membros do Colegiado ao decidir, juntamente com o gestor escolar, como serão empregados os recursos recebidos pelas escolas. Já na segunda serão apresentados os requisitos para que o Colegiado aprove o processo de dispensa de licitação e em quais momentos ele deverá solicitar ao gestor escolar que sejam apresentados esclarecimentos para a aprovação do processo. Já na terceira seção serão detalhadas quais ações deverão ser observadas para que o Colegiado aprove, ou não, o processo de prestação de contas. O POP será composto de material escrito e por gravação em vídeo. A gravação será feita por temas específicos de modo que cada vídeo tenha duração curta (entre cinco e dez minutos) para facilitar a consulta.

O quadro 16 detalha como acontecerá a criação do POP para membros do Colegiado Escolar, seguindo a ferramenta 5W2H:

Quadro 16 - Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 5

5W2H	Ação propositiva
O que?	Definir um fluxo de trabalho claro e objetivo para que os membros do Colegiado Escolar possam acompanhar e participar ativamente das decisões financeiras da escola
Quem?	DIVOF da SRE de Janaúba (supervisor e equipe de prestação de contas)
Por quê?	Garantir a transparência, a participação e a tomada de decisões mais assertivas pelos membros do Colegiado; sanar as dúvidas que geram insegurança na execução das atividades
Onde?	Será feito de forma digital, através de material escrito e aulas em vídeo e, posteriormente, disponibilizado no google drive do financeiro da SRE
Quando?	Imediatamente. Devendo ser revisado anualmente ou sempre que houver mudanças nas legislações ou nos processos
Como?	Será feito um levantamento complementar a esta pesquisa junto aos membros do colegiado para definição de quais pontos serão abordados no POP
Quanto?	Custos previstos nas atividades laborais dos servidores

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Importante salientar que os POPs a serem criados serão atualizados de acordo com as mudanças ocorridas nas legislações ou sempre que se observar que algum procedimento poderá ser melhor apresentado.

4.2.3 Ação 3: sugestão para a SEE/MG seguir as mesmas regras de análise do FNDE

O FNDE, responsável pelo repasse da merenda federal e do PDDE e suas ações integradas para as escolas, com o objetivo de trazer maior transparência, celeridade e clareza na análise das prestações de contas destes programas, publicou a Portaria nº 413, em 2 de outubro de 2015. Esta Portaria traz regras que facilitam a forma de análise destas prestações, o que contribui para haver maior celeridade durante as análises, além de possibilidades de não se cobrar a devolução de valores em determinadas situações, como veremos.

Cabe salientar que estas regras não são válidas para a análise das prestações de contas dos TCs liberados pela SEE/MG, que segue as determinações contidas na Resolução 3670/2017. No quadro 17 podemos ver a diferença entre a forma de análise seguindo as regras da Portaria 413/2015 e da Resolução 3670/2017.

Quadro 17 - Regras de análise de prestações de contas dos PDDEs e TCs

Nº	Fato	Resolução 3670/2017	Portaria 413/2015
1	Não aplicação dos recursos na poupança até a sua utilização	Cobrança de devolução dos valores corrigidos quando a não aplicação ultrapassar 15 dias	A cobrança da devolução será dispensada quando o gestor tenha adquirido todos os itens ou serviços para o qual o recurso foi liberado
2	Divergências a crédito ou a débito de até R\$ 1,00 (um real) verificadas na análise da prestação de contas	Deverão ser cobradas	Deverão ser desconsideradas
3	Dano inferior a R\$ 1.000,00 (mil reais) constatado ao final da análise da prestação de contas	Deverá ser cobrado	A prestação de contas deverá ser aprovada com ressalvas
4	Não apresentação de documentos na prestação de contas que não evidenciem dano ao erário, como a falta de carimbos ou de formulários	Deverá ser solicitada a apresentação dos documentos ou justificativas faltantes, em qualquer situação. Caso não apresentado e o analista entender que não há dano ao erário a prestação será aprovada com ressalvas	A prestação de contas deverá ser aprovada com ressalvas, sem a necessidade de solicitar documentos ou justificativas

Fonte: elaborado pelo autor com base na Resolução 3670/2017 (Minas, 2017) e Portaria 413 (Brasil, 2015)

O item 1 do quadro 17 nos mostra que o FNDE exige que as escolas adquiram os produtos ou serviços conforme o que foi pactuado com as mesmas,

sem cobrar a devolução de valores se o gestor deixar de fazer a aplicação do recurso. Essa mesma situação não acontece nos recursos transferidos pela SEE/MG. Podemos dar como exemplo a liberação de um recurso de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) para a compra de 5 (cinco) televisores para uma escola. No caso de o recurso ter sido repassado pela SEE/MG, através da liberação de um TC, caso a escola tenha recebido o recurso, deixado parado em conta corrente por dois meses, e mesmo assim adquirido os 5 televisores, o analista de prestação de contas deverá fazer o cálculo de quanto estes R\$ 10.000,00 (dez mil reais) haveria rendido nesses dois meses se tivessem sido aplicados na poupança. Suponhamos que esse rendimento fosse de R\$ 100,00 (cem reais). O analista deveria, então, cobrar esses R\$ 100,00 (cem reais) acrescidos da atualização monetária de acordo com a data em que este TC estaria sendo analisado. Quanto mais tempo demorasse para a SRE analisar o TC, maior seria o valor a ser devolvido pelo Presidente da caixa escolar desta escola, por conta da atualização monetária. Já se esse recurso tivesse sido liberado pelo FNDE, como no caso do PDDE, por exemplo, e a mesma situação se apresentasse, o analista da SRE aprovaria a prestação, sem cobrar nenhum valor do diretor da escola, seguindo as diretrizes de análise da Portaria 413/2015. Essa diferença na forma de analisar faz com que, em diversos TCs, o analista tenha de cobrar a devolução de recursos por parte do gestor, ainda que o objetivo para o qual o recurso tenha sido liberado tenha sido atingido.

Os itens 2 e 3 do quadro 17 mostram situações em que houve algum dano cometido pela Caixa Escolar, como o pagamento a maior a mais em uma Nota Fiscal, o pagamento indevido de tarifas bancárias, a contratação com empresa que não ofertou o menor valor nos processos de dispensa ou de licitação etc, mas que os valores são considerados irrisórios pelo FNDE e não precisam ser cobrados. Neste caso, sendo o dano de até R\$ 1,00 (um real), o analista não precisa nem mesmo fazer menção no seu parecer conclusivo. Entre R\$ 1,01 (um real e um centavo) e R\$ 1.000,00 (mil reais) o analista aprovará a prestação com ressalvas. A aprovação da prestação com ressalvas significa que ocorreu algum erro formal ou que ficou verificado que durante a execução do recurso houve erro que causou um dano ao erário que não será cobrado por ser irrelevante. A ressalva serve, também, para que algum órgão de controle, como o TCEMG, AGE, MPMG, ou qualquer outro, caso queira, reavalie o erro e cobre alguma providência por parte da Caixa Escolar.

Já em relação ao item 4 do quadro supracitado, ao levarmos em consideração o levantamento realizado pela equipe de prestação de contas, os erros mais recorrentes foram: “erros por ausência de documentos complementares ao processo de prestação de contas” – 837 (oitocentos e trinta e sete erros); e o terceiro erro mais comum foi: “erros por falta ou erro do relatório de execução física e financeira do projeto” - 462 (quatrocentos e sessenta e dois). Estes erros são decorrentes da não apresentação de documentos que não evidenciam dano ao erário. No caso de uma prestação que segue a regra de análise definida pelo FNDE (PDDEs e merenda federal), basta, então, que o analista de prestação faça menção do erro no parecer conclusivo, aprovando a prestação de contas com ressalva. Já nos TCs da SEE/MG, o analista terá que solicitar a retificação do erro ou a justificativa do gestor, em caso de não ser mais possível regularizar o erro.

Como podemos verificar, a análise das prestações de contas seguindo as regras da Resolução 3670/2017 acaba sendo mais morosa. No caso dos itens 1 a 3 do quadro 17, que demandam a devolução de valores por parte do gestor, o analista concede até 30 (trinta) dias para a regularização. E, se levarmos em consideração que, muitas vezes, o gestor não responde a diligência no prazo, esta demanda tende a se estender. Ao olharmos com mais detalhes para o item 2 (dois), em que o analista tem de cobrar valores de até R\$ 1,00 (um real), ainda podemos discutir o princípio da insignificância ou da bagatela, que é quando a administração deixa de cobrar valores se o dano é irrisório e não configura lesão aos interesses sociais; ou quando o gasto que a administração vai ter para efetivar essa cobrança (levando em consideração o material que será utilizado: papel, energia, salário do servidor que efetiva a cobrança, etc.) for maior do que a cobrança que está sendo feita.

No caso do item 4 do mesmo quadro, a análise, segundo as normas da SEE/MG, também é mais morosa, tendo em vista que o analista terá de conceder 10 (dez) dias para que o gestor apresente o documento faltante ou justifique a impossibilidade de apresentação. Da mesma forma, em muitas vezes, esse prazo não é obedecido pelos gestores, tornando a análise da prestação de contas ainda mais demorada.

O quadro 18 detalha como será proposta a alteração das formas de análise dos TCs seguindo a ferramenta 5W2H:

Quadro 18 - Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 6

5W2H	Ação propositiva
What?	Envio de proposta a SEE/MG para que seja confeccionado documento legal que flexibilize as regras de análises das prestações de contas dos TCs, seguindo as regras de análises dos recursos liberados pelo FNDE
Who?	Gabinete da SRE de Janaúba (superintendente) com o auxílio da DIVOF
Why?	Caso a solicitação seja atendida haverá maior celeridade durante a análise das prestações de contas dos TCs
Where?	Será feito de forma digital através de ofício a ser enviada a SEE/MG
When?	Imediatamente, após consulta a equipe de prestação de contas. Será apresentado esboço para que a superintendente avalie e, julgado pertinente, envie para a SEE/MG
How?	Será feito questionamento aos demais analistas para que o documento seja formatado após se ouvir toda a equipe de prestação de contas
How much?	Custos previstos nas atividades laborais dos servidores

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Diante do exposto, fica evidente a importância de uma revisão das regras para a análise das prestações de contas dos TCs liberados pela SEE/MG. A proposta de alinhar tais regras com as diretrizes estabelecidas pela Portaria nº 413/2015 do FNDE oferece uma solução viável para mitigar a morosidade e a burocracia atualmente impostas aos gestores escolares e aos analistas de prestação de contas. A flexibilização das exigências, especialmente em casos em que o dano ao erário é considerado insignificante, e naquelas em que houve somente algum erro formal por parte dos gestores, permitiria uma utilização mais racional dos recursos humanos e financeiros envolvidos no processo, ao mesmo tempo que evitaria cobranças desnecessárias, que muitas vezes impactam os gestores sem afetar diretamente o cumprimento dos objetivos educacionais.

Importante lembrar, como vimos no subitem 2.4.2, que a SEE/MG já autoriza, de forma excepcional e somente para os processos com mais de 5 (cinco) anos de protocolados, que haja flexibilização da sua análise. Essa flexibilização aproxima-se bastante daquela trazida pela Portaria nº 413/2015 e não vemos motivo

legal (até porque essa legalidade já foi verificada pelo FNDE) para que essas regras não se estendam a todos processos, independentemente do ano de seu protocolo.

Ao adotar as diretrizes da Portaria nº 413/2015, espera-se não apenas maior celeridade nas análises dos processos, mas também uma redução nos conflitos e na pressão exercida sobre as escolas, que, na maioria das vezes, cumpre com a finalidade para a qual os recursos foram liberados. A recomendação feita à SEE/MG para revisar suas normas de análise dos TCs é, portanto, um passo em direção a uma administração mais eficiente e voltada para resultados, permitindo que as escolas e seus gestores concentrem esforços naquilo que realmente importa: a boa gestão dos recursos visando a melhoria do processo educacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, buscou-se compreender a complexidade envolvida na gestão dos recursos das Caixas Escolares vinculadas à SRE de Janaúba, identificando e analisando os principais erros nas prestações de contas e as dificuldades enfrentadas pelos gestores, ATBs, membros do Colegiado Escolar e da Comissão de Licitação. Esta análise revelou uma série de obstáculos que refletem em erros nos processos de prestação de contas e, também, na não utilização plena dos recursos destinados às escolas.

Entre os desafios mais críticos identificados, destaca-se a burocracia associada à gestão de recursos, que se manifesta na grande quantidade de documentos e normas a serem seguidos. A burocracia excessiva, além de onerar o tempo dos gestores, aumenta as chances de erros, levando, em muitos casos, ao não uso dos recursos recebidos, o que representa uma perda direta para a comunidade escolar e, especialmente, para os alunos. Esse entrave administrativo destaca a necessidade urgente de simplificação e flexibilização do processo, sugerindo que as normas adotadas pela SEE/MG possam se alinhar com as práticas do FNDE, em que a flexibilização para análise da merenda escolar e do PDDE já é praticada.

Outro aspecto relevante levantado nesta pesquisa é a insegurança e a falta de capacitação dos envolvidos no gerenciamento dos recursos escolares. Embora o diretor, o ATB, a Comissão de Licitação e o Colegiado Escolar desempenhem papéis fundamentais na administração desses recursos, muitos deles relataram um conhecimento apenas parcial de suas atribuições e, em vários casos, nunca participaram de treinamentos específicos para a função. Isso é especialmente problemático considerando a responsabilidade dos diretores, que, além de coordenarem múltiplas atividades escolares, respondem financeiramente pelos erros cometidos na gestão dos recursos, mesmo quando esses erros são causados por seus auxiliares.

As propostas de intervenção elaboradas neste estudo incluem a criação de POPs que facilitem a consulta e o entendimento dos processos, além de programas de capacitação periódicos e acessíveis para todos os membros das Caixas Escolares. Essas ações visam reduzir erros nas prestações de contas e fortalecer a

segurança dos gestores em suas funções. Ao mesmo tempo, espera-se que a SEE/MG considere a sugestão de adaptar as normas de prestação de contas, promovendo uma simplificação que contribua para a redução de burocracia sem comprometer a transparência e a eficiência do processo.

A pesquisa também destacou a importância de uma gestão integrada e participativa, com articulação entre a SEE/MG, a SRE de Janaúba e as escolas, como forma de assegurar que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz e que atendam às reais necessidades da comunidade escolar. Ao capacitar os gestores e aprimorar o acompanhamento das Caixas Escolares, torna-se possível avançar em direção a uma gestão mais democrática e eficiente dos recursos públicos.

Por fim, o fortalecimento da gestão democrática nas escolas não se limita ao cumprimento de normas e regulamentos; ele é um exercício contínuo que envolve a participação consciente e informada de todos os envolvidos no ambiente escolar. Espera-se que as intervenções propostas não apenas minimizem os erros nas prestações de contas, mas também promovam uma cultura de transparência, responsabilidade e colaboração dentro das escolas, criando uma base sólida para que a democracia seja vivida e valorizada desde a educação básica.

REFERÊNCIAS

BERNARDO, Fabiana de Oliveira. **Promoção da frequência escolar na instrução pública mineira: organização, implementação e representações da caixa escolar - (1911-1913)**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9VFJC3/1/disserta_o_vers_o_de_impress_o.pdf. Acesso em 23 set. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 mar. 2023.

_____. Decreto nº 7.247, de 19 de abril de 1879. **Reforma o ensino primário e secundário no município da Côrte e o superior em todo o Império**. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-7247-19-abril-1879-547933-publicacaooriginal-62862-pe.html>. Acesso em: 19 set. 2023.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 25 set. 2023.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm. Acesso em: 24 mar. 2023.

_____. Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. **Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm. Acesso em: 24 mar. 2023.

_____. MEC/FNDE. **Manual de orientação para constituição de unidades executoras**. Brasília, 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/guias-e-capacitacoes> Acesso em: 20 out. 2023.

_____. MEC/FNDE. Portaria nº 413, de 2 de outubro de 2015. **Institui as regras de análise financeira de todas as prestações de contas de programas e projetos educacionais**. Disponível em: <https://srejanauba.educacao.mg.gov.br/index.php/servicos/servicos/documentos-e-formularios/download/51-divisao-operacional-e-financeira/59-portaria-fnde-413-e-anexos-regras-analises> Acesso em: 3 nov. 2024.

_____. MEC/FNDE. Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021. **Dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, em cumprimento**

ao disposto na Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2021/resolucao-no-15-de-16-de-setembro-de-2021>
Acesso em: 24 mar. 2023.

_____. MEC/FNDE. **Ações Integradas**. 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/acoes-integradas> Acesso em: 7 mar. 2023.

_____. MEC/FNDE: **PDDE: O que é?** 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde> Acesso em: 7 mar. 2023.

_____. MEC/FNDE: **PDDEWEB**. 2023c. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/assuntos/sistemas/pddeweb> Acesso em: 26 set. 2023.

BROOKE, Nigel (org). **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012.

CABRAL NETO, Antônio; ALMEIDA, Maria Doninha de. **Educação e Gestão Descentralizada**: Conselho Diretor, Caixa Escolar, Projeto Político-Pedagógico. *In* LÜCK, Heloísa (org.). Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto, Brasília, DF, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000. 195 p. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72 Acesso em: 21 out. 2023.

CAETANO, Eduardo Ferreira da Silva. **A descentralização da educação básica para municípios e estados**: realidades e contradições. Revista Triângulo, Uberaba, v. 12, n. 1, p. 85–102, 2019. Disponível em: <https://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/revistatriangulo/article/view/2656/3499>. Acesso em: 17 set. 2023.

CARVALHO, Ednéa de Oliveira Hermógenes. **Gestão financeira**: análise da prestação de contas das caixas escolares da Superintendência Regional de Ensino de Ituiutaba – MG. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2013. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/gestao-financiera-analise-da-prestacao-de-contas-das-caixas-escolares-da-superintendencia-regional-de-ensino-de-ituiutaba-mg/> Acesso em: 18 set. 2023.

CASASSUS, Juan. **A centralização e a descentralização da educação**. Caderno de Pesquisa. São Paulo. n. 95, p. 37-42, nov. 1995.

CASASSUS, Juan. **Descentralización y desconcentración de los sistemas educativos en América Latina**: fundamentos y dimensiones críticas. *In*: Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe: boletim, 22, p. 7-16, ago. 1990. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000874/087493s.pdf> Acesso em: 17 set. 2023.

COSTA, Sandro Morete da. **Gestão financeira**: o acúmulo de processos de prestação de contas na regional de ensino de Barbacena. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 2017. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/gestao-financiera-o-acumulo-de-processos-de-prestacao-de-contas-na-regional-de-ensino-de-barbacena/>. Acesso em: 18 set, 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 24^a ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DOS SANTOS, Inalda Maria; DA SILVA, Givanildo. **O papel do colegiado escolar na gestão financeira da escola pública**. Revista Exitus, Santarém, v. 6, n. 1, p. 77-89. Jan/jun. 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6078542.pdf>. Acesso em 2 dez. 2023.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Sistema Nacional de Educação, federalismos e os obstáculos ao Direito à Educação Básica**. Educ. Soc., Campinas, v.34, n.124, p.761-785, jul.-set. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/rGDSjRsQYMwH9WZC8NCYjrL/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 nov. 2023.

FIALHO, Nadia Hage; NOVAES, Ivan Luiz. **Descentralização educacional: características e perspectivas**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 26, n. 3, 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19800>. Acesso em: 31 jul. 2023.

GUNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário (Série: planejamento de pesquisa nas ciências sociais, nº 01)**. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. Disponível em: https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/lapsam/Texto_11_-_Como_elaborar_um_questionario.pdf. Acesso em: 12 set. 2024.

KRAWCZYK, Nora Rut. **Políticas de Regulação e Mercantilização da Educação: socialização para uma nova cidadania?** Campinas, SP: Educação e Sociedade, vol. 26, n. 92, p. 799-819, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/WFTJHBWDs9DMS6dCkJ7QyFD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 set. 2023.

LIMA, Maria de Fátima Magalhães de; CARVALHO, Cynthia Paes de. **Conselhos escolares, gestão democrática e qualidade de ensino: da proclamação legal à ação local**. ANPAE. 2011. Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0351.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2023.

LÜCK, Heloisa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. PROGESTÃO, CONSED, PROAM, 1997. Secretaria de Educação

da Bahia. Disponível em: https://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_02.pdf. Acesso em: 2 dez. 2023.

LÜCK, Heloísa (org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, DF, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000. 195 p. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72. Acesso em: 21 out. 2023.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf. Acesso em: 21 out. 2023.

LUZ, Alana Souza; DOS ANJOS, Juarez José Tuchinski. **A caixa escolar na historiografia educacional brasileira recente (2011-2021)**. Revista Contemporânea de Educação, v. 17, n. 39, p. 175-193, 2022. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/view/49558/pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva; MIRANDA, Josélia Machado, **Autonomia e Responsabilização: um desafio para a gestão escolar**, Revista do PPGP, v. 2, n. 2, 2012, p. 08-23. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/32341>. Acesso em 26 mar. 2024.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A gestão estratégica como o caminho para implantação da gestão integrada e participativa no sistema educacional**. Versão digital disponibilizada na plataforma da disciplina Liderança Educacional e Gestão Escolar do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATO GROSSO. Secretaria de Estado da Educação. **Dimensão da gestão escolar para o planejamento**. Cuiabá, MT, 2010. Disponível em: <https://www.setasc.mt.gov.br/documents/8125245/8550706/Processo+de+Escolha+dos+Diretores.Bi%C3%AAnio+2010.2011.pdf/b5d874ae-9efb-0f49-b99b-83064adb13a9#:~:text=A%20Gest%C3%A3o%20democr%C3%A1tica%20%C3%A9%20o,democr%C3%A1tica%20e%20com%20qualidade%20social>. Acesso em: 2 dez. 2023.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**, São Paulo: Malheiros, 2003.

MILITÃO, Silvio Cesar Nunes; MILITÃO, Luciene Silva da Costa. **A gestão democrática na legislação educacional nacional: avanços, problemas e perspectivas**. Horizontes, v. 37, 2019. Disponível em: <https://revistahorizontes.usf.edu.br/horizontes/article/view/614>. Acesso em: 31 jul. 2023.

MINAS GERAIS. Advocacia Geral do Estado. **Parecer nº 14.843**. Belo Horizonte, MG, 2008.

_____. Assembleia Legislativa de Minas Gerais: Lei nº 41, de 03 de agosto de 1892. **Dá nova organização à instrução pública do Estado de Minas**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/41/1892/>. Acesso em: 24 set. 2023.

_____. Assembleia Legislativa de Minas Gerais: Decreto nº 1969, de 03 de janeiro de 1907. **Aprova o regimento interno dos grupos escolares e escolas isoladas do estado**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/121818>. Acesso em: 24 set. 2023.

_____. Assembleia Legislativa de Minas Gerais: Decreto nº 3.191 de 9 de junho de 1911. **Aprova o Regulamento Geral da Instrução do Estado**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/3191/1911/>. Acesso em: 24 set. 2023.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Manual de instrução às caixas escolares quanto à utilização de recursos financeiros e à prestação de contas**. Belo Horizonte, MG: SEE-MG, 2003.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais: Decreto nº 45.085, de 08 de abril de 2009. **Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes**. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45085&comp=&ano=2009>. Acesso em: 11 mar. 2023.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais: Nota Técnica nº 1/SEE/SPF/2021. **Atualização dos procedimentos para execução dos recursos financeiros de Alimentação Escolar pelas Caixas Escolares das escolas estaduais de Minas Gerais**. Disponível em: https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/Nota_Tecnica_01-2021_-_Alimentacao.pdf. Acesso em: 19 nov. 2023.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais: Resolução nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017. **Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino**. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/371670079/Resolucao-SEE-n-3670-2017-word>. Acesso em: 11 mar. 2023.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais: Resolução nº 4.764, de 23 de agosto de 2022. **Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a**

estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/4764-22-r-public.-24-08-22.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2023.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 27^a ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NEUBAUER, Rose; SILVEIRA, Ghisleine Trigo. **Impasses e alternativas de política educacional para a América Latina: Gestão dos sistemas escolares – quais caminhos perseguir?** São Paulo: IFHC//CIEPLAN, 2008, Disponível em: https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2011/04/impasses_e_alternativas_de_politica_educacional_para_a_america_latina_gestao_dos_sistemas_escolares_quais_caminhos_perseguir_rose_neubauer.pdf. Acesso em: 22 set. 2023.

OLIVEIRA, Rita de Cássia; TEIXEIRA, Beatriz de Basto. **Ainda como as paralelas: Planos educacionais e o planejamento nas escolas.** Faculdade de Educação, UFPEL. Cadernos de Educação. Ed. 56, p. 27-45, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufpel.edu.br/index.php/educacao/article/view/3756>. Acesso em: 31 jul. 2023.

PARENTE, Maria Marta de A; LÜCK, Heloísa. **Mapeamento de Estruturas de Gestão Colegiada em Escolas dos Sistemas Estaduais de Ensino.** In LÜCK, Heloísa (org.). Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto, Brasília, DF, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000. 195 p. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72. Acesso em: 21 out. 2023.

PASSADOR, Claudia Souza; SALVETTI, Thales André Silveira. **Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas.** Educação & Sociedade, Campinas, v. 34, n. 123, p. 477-492, abr./jun. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/BPVZ9Q4dq99vtBxtJKYwVNB/>. Acesso em: 2 dez. 2023.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. **O Recente processo de descentralização e de gestão democrática da Educação no Brasil.** Revista brasileira de estudos pedagógicos, Brasília, v.73, n.174, p.219-241, maio/ago. 1992. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/1090/829>. Acesso em: Acesso em: 31 out. 2023.

SILVA, Allison O. *et al.* **Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5w2h como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa,** Horizontina, Fahor, SIEF. Disponível em: https://fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf. Acesso em: 25 out. 2024.

SOARES, Mario Lúcio Quintão. **Teoria do Estado**: O substrato clássico e os novos paradigmas como pré-compreensão para o Direito Constitucional. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

SOUZA, Laura de Mello e. **Inferno Atlântico**: Demonologia e colonização: Séculos XVI – XVIII. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

TORMES, Diego Dartagnan da Silva; SARTURI, Rosane Carneiro; DALLA CORTE, Marilene Gabriel. **Descentralização do Estado, controle e participação social na educação no Brasil, Argentina e Colômbia**. RBEC: Revista Brasileira de Educação Comparada, Campinas, v. 1, p. 1-17, 2019. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/rbec/article/view/9806>. Acesso em: 17 set. 2023.

VIEIRA, Henrique Corrêa; DE CASTRO, Aline Eggres; SCHUCH JÚNIOR, Vitor Francisco. **O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes**. Seminários em administração. Set, 2010. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/612.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2023.

WINKLER, Donald, R; GERSHBERG, Alec Ian. **Os efeitos da descentralização do sistema educacional sobre a qualidade da educação na América Latina**, In BROOKE, Nigel (org.). Marcos históricos na reforma da educação. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012.

WITTMANN, Lauro Carlos. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. In LÜCK, Heloísa (org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, DF, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000. 195 p. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72. Acesso em: 21 out. 2023.

ANEXO A – EXEMPLO DE TERMO DE COMPROMISSO DE CAIXA ESCOLAR



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS - SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
TERMO DE COMPROMISSO Nº 872807 / 2017 - PLANO DE TRABALHO Nº 8555 Nº SIAFI 556629, QUE ENTRE SI CELEBRAM O
ESTADO DE MINAS GERAIS, POR INTERMÉDIO DE SUA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E A CAIXA ESCOLAR CAIXA ESCOLAR
LUZIA MENDES SIRQUEIRA - JANAUBA - JANAUBA - 45º SRE

O Estado de Minas Gerais, por intermédio de sua Secretaria de Educação, CNPJ nº 18.715.599/0001-05, representada por seu(a) Secretário(a) **Macaé Maria Evaristo dos Santos**, nos termos da Delegação de Competência publicada no Minas Gerais de **20/03/2018**, e a Caixa Escolar **CAIXA ESCOLAR LUZIA MENDES SIRQUEIRA**, CNPJ nº **21351259000157**, representada por seu(a) presidente **ISLANE DA SILVA PEDRO** CI nº **M9361630** CPF nº **03539454632**, resolvem celebrar este Termo de Compromisso, mediante as seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA - Objetiva o presente instrumento repassar à Caixa Escolar, recursos financeiros para **AQUISIÇÃO DE MOBILIÁRIO/EQUIPAMENTO- EMENDA PARLAMENTAR**

CLÁUSULA SEGUNDA - O ESTADO/SECRETARIA se obriga:

a) repassar os recursos financeiros previstos neste Termo; b) acompanhar e orientar a execução; c) analisar, por intermédio da Superintendência Regional de Ensino, a prestação de contas dos recursos repassados.

CLÁUSULA TERCEIRA - A Caixa Escolar se obriga:

a) utilizar os recursos financeiros repassados e seus rendimentos de aplicações financeiras de acordo com o previsto no Plano de Trabalho, parte integrante deste Termo;
 b) cumprir o objeto deste Termo;
 c) prestar contas à Superintendência Regional de Ensino no prazo estipulado na Cláusula Quinta deste Termo e de acordo com as normas estabelecidas pela Superintendência de Planejamento e Finanças da SECRETARIA, constantes em Manual específico.

CLÁUSULA QUARTA - O valor total deste instrumento jurídico, a ser depositado no Banco **BRASIL**, nº **001**, Agência **9350**, Conta nº **35287X**, é de **R\$ 10.000,00 (DEZ MIL REAIS)**, à conta da(s) dotação(es) orçamentária(s) constantes no Plano de Trabalho, parte integrante deste Termo, e de acordo com o(s) seguinte(s) elemento(s) de despesa(s): Despesas de Capital (445042): R\$ 10.000,00

CLÁUSULA QUINTA - Este Termo vigorará da data de sua assinatura até 31/12/2019, devendo a prestação de contas dos recursos financeiros recebidos ser entregue pela Caixa Escolar à Superintendência Regional de Ensino de sua jurisdição, no máximo até 30 (trinta) dias após o término da vigência.

CLÁUSULA SEXTA - Por acordo entre as partes, este Termo poderá sofrer alterações quanto à sua vigência e metas, mediante a celebração de termo aditivo, coerentes com o Plano de Trabalho, devendo ainda a alteração ser aprovada pela Unidade Gerenciadora do Projeto.

SUBCLÁUSULA ÚNICA - O aditamento de prazo deverá ser justificado e solicitado com antecedência mínima de 30 (trinta) dias do término da vigência estabelecida na Cláusula Quinta deste Termo.

CLÁUSULA SÉTIMA - Este Termo poderá ser rescindido a qualquer tempo, por acordo entre os signatários, ou pelo Estado/Secretaria, unilateralmente, por ato motivado.

CLÁUSULA OITAVA - Fica o Estado/Secretaria responsável pela publicação do extrato deste Termo no "Minas Gerais".

CLÁUSULA NONA - Fica eleito o foro da Comarca de Belo Horizonte, que prevalecerá sobre qualquer outro, para dirimir questões oriundas deste Termo.

Assim, estando firmes e acordados, os signatários firmam este Termo em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, em Belo Horizonte, aos 28 de Dezembro de 2017.

Secretário(a) de Estado de Educação, pelo Estado de Minas Gerais



Digitalmente assinado por:
ISLANE DA SILVA PEDRO
 CPF: 03539454632

Presidente da Caixa Escolar CAIXA ESCOLAR LUZIA MENDES SIRQUEIRA

ANEXO B – EXEMPLO DE PLANO DE TRABALHO DE CAIXA ESCOLAR

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS - SECRETARIA DE ESTADO DE E					
PLANO DE TRABALHO 8555					
SUBSECRETARIA GERENCIADORA DO PROJETO: SUBSECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL					
UNIDADE ADMINISTRATIVA RESPONSÁVEL PELO PROJETO: DIRETORIA DE SUPRIMENTO ESCOLAR					
Especificação do Termo Jurídico: Termo de Compromisso					
DADOS DA CAIXA ESCOLAR					
Escola: EE LUZIA MENDES SIQUEIRA					
CNPJ: 21351259000157	COD. ESCOLA: 80641		Caixa Escolar: CAIXA ESCOLAR LUZIA MENDES		
Presidente da Caixa Escolar: ISLANE DA SILVA PEDRO RG: M9361630 CPF: 3539454632					
DADOS DO OBJETO TERMO DE COMPROMISSO					
Descrição do Objeto: AQUISIÇÃO DE MOBILIÁRIO/EQUIPAMENTO- EMENDA PARLAMENTAR					
DADOS DOS RECURSOS FINANCEIROS					
Valor total do repasse: R\$10.000,00- Pagamento: Parcela Única					
UPE	Funcional Programática	Subprograma	Meta	Ação	Natureza da Despesa
0010082114643SRF1388	1261.12.361.211.4643.1	4643	2114643	1388	
Vigência: Data assinatura do Termo de Compromisso até 31/12/2019- Data da Prestação de Contas:					
OBRIGAÇÕES DOS PARTICIPANTES					
Da Caixa Escolar: a) utilizar os recursos financeiros repassados e seus rendimentos de aplicações financeiras neste Plano de Trabalho; b) cumprir o objeto pactuado; c) prestar contas no prazo estipulado e de acordo com a Superintendência de Planejamento e Finanças da SECRETARIA, constantes em Manual específico.					
Da Secretaria: a) repassar os recursos financeiros previstos neste Plano de Trabalho; b) acompanhar e orientar a análise, por intermédio da Superintendência Regional de Ensino, a prestação de contas dos recursos passados					
DETALHAMENTO DO PLANO DE TRABALHO					
Fases da Execução					
Meta	Etapa/Fase	Especificação			Id. Físico / UN
01	1	AQUISIÇÃO DE MOBILIÁRIO/EQUIPAMENTO- EMENDA PARLAMENTAR			aluno
Beneficiários: 710 alunos					
Plano de Aplicação dos Recursos - Custo de Investimento e/ou Custeio					
UPE	Especificação		Unidade de Medida	Quantidade	Período
0010082114643SRF1388	Repasse financeiro 12 VENTILADORES, 03 MICROFONES, 01 MICROONDAS, 01 FREEZER, 04 PANELAS (ACIMA DE 20 LITROS)		Alunos	710	

**ANEXO C – MODELO DO PLANO DE APLICAÇÃO DOS RECURSOS
CONSTANTE NA RESOLUÇÃO 3670/2017**

PARECER DO COLEGIADO ESCOLAR APROVANDO PLANO DE APLICAÇÃO

Os abaixo assinados, membros do Colegiado da Escola Estadual _____, depois de examinarem as prioridades nesta reunião, conforme ata lavrada, aprovam o Plano de Aplicação dos Recursos do Termo de Compromisso nº _____/_____, no valor de R\$ _____ (_____), destinados a

(objeto do termo de compromisso)

REGISTROS/OCORRÊNCIAS/OBSERVAÇÕES:

--

_____, _____ de _____ de _____

Nº de membros do Colegiado Escolar: _____

Assinaturas: (Mínimo 2/3 dos representantes)

Nome: _____

Assinatura: _____

Documento: _____

Segmento: _____

Nome: _____

Assinatura: _____

Documento: _____

Segmento: _____

ANEXO D – FORMULÁRIO DE CONFERÊNCIA PARA AS ESCOLAS MONTAREM A PRESTAÇÃO DE CONTAS

FORMULÁRIO CONFERÊNCIA PROCESSO PRESTAÇÃO DE CONTAS – VIA SRE										
Caixa Escolar:										
Número do Termo de Compromisso:					Objeto:					
Data assinatura:			Data fim vigência:			Data para entrega P. Contas:				
Lista de conferência conforme Res. 3670/2017, Nota Técnica 01/2021 SEE/SA										
Ordem	Documento:									
		✓								
1	OR- Ofício de Encaminhamento (Anexo V)									
2	CS- Termo de Compromisso e plano de trabalho									
3	OR- Parecer Colegiado Aprovando o Plano de Aplicação Recursos (Anexo VI)									
4	OR- Relatório Execução Física e Financeira do Projeto (Anexo VII)									
5	CS- Extratos da Conta Corrente no período entre a assinatura do T.C. e a data da prestação de contas.									
6	CS- Extratos das Aplicações Financeiras no período entre a assinatura do T.C. e a data da prestação de contas.									
7	OR- Relação de Pagamentos Efetuados (Anexo VIII)									
9	OR- Pedido de Abertura de Adiantamento, quando houver em Manutenção e Custeio (Anexo XI). Juntamente com todos os documentos fiscais.									
10	OR- Parecer do Colegiado referendando a Prestação de Contas (Anexo XII)									
11	OR – Comprovante de retenções de recolhimentos de impostos e encargos sociais incidentes, se for o caso.									
12	OR- Cardápios da alimentação escolar									
13										
13.1	Licitação / Chamada Pública									
			01	02	03	04	05	06		
13.1.1	CA- Mapa apuração e Classificação propostas (Modelo 8)									
13.1.2	CA- Homologação (Modelo 18)									
13.1.3	CA- Ata de julgamento + Mapa – Somente Agricultura Familiar									
13.1.4	OR- Documentos Fiscais									
13.1.5	CS- Cheque ou comprovante transferência									
13.1.6	OR- Contratos firmados com fornecedores									
13.1.7	OR- Termos recebimento Agricultura Familiar									
13.1.8	OR - Recibo de Entrega de Kit de Alimentos - PNAE/2020 (para as entregas dos Kits merenda)									
13.2	Dispensa ou Inexigibilidade									
			01	02	03	04	05	06	07	08
13.2.1	CA- Justificativa de Dispensa ou Inexigibilidade (Modelo 19)									
13.2.2	CA- Parecer do Colegiado (Modelo 20)									
13.2.3	OR- Documentos Fiscais									
13.2.4	CS- Cheque ou comprovante transferência									
13.2.5	OR- Contratos firmados com fornecedores									
	<ul style="list-style-type: none"> • OR - Recibo de Entrega de Kit de Alimentos - PNAE (para as entregas dos Kits merenda) • Controle de Estoque- PVPS 									

Legenda: CA – Cópia autênticas (carimbo confere com original, MASP e assinatura)
OR – Documento original
CS – Cópia Simples

Documentação conferida: (Ass.
Presidente Caixa Escolar)

ANEXO E – INSTRUMENTOS DE PESQUISA

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DIRETORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS VINCULADAS A SRE DE JANAÚBA

O presente questionário configura-se como um instrumento de investigação que compõe os processos metodológicos da pesquisa de mestrado intitulada “**A gestão dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba**: impactos na SRE e nas escolas”, que tem por objetivo analisar como as escolas fazem o planejamento, a utilização e as prestações de contas dos recursos recebidos através das Caixas Escolares, identificando as principais dificuldades encontradas pelos gestores para, ao final, propor ações com vistas a melhorar o fluxo de informações da SRE com as Escolas, possibilitar que estas utilizem os recursos recebidos de forma mais eficiente e diminuir o quantitativo de erros nas prestações de contas

O tempo empreendido para a responder este questionário é de aproximadamente 20 minutos.

Desde já, informo que sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa. Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar?

() Sim () Não

Assinale com um **X** para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente. Exemplo: (**X**)

BLOCO 1 – FORMAÇÃO E CARREIRA PROFISSIONAL

1 – Qual sua formação acadêmica?

- (A) - Ensino superior completo
- (B) - Pós-Graduação Latu Sensu
- (C) - Mestrado

(D) - Doutorado

2 – Há quanto tempo você trabalha na rede pública de Ensino?

(A) – Menos de um ano

(B) – De um a dois anos

(C) – De dois a cinco anos

(D) – De cinco a dez anos

(E) – Mais de dez anos

3 – Há quanto tempo você é diretor(a) e, conseqüentemente, gestor(a) de Caixa Escolar? (deve-se levar em conta a gestão na escola atual ou em outra que porventura já tenha exercido).

(A) – Menos de um ano

(B) – De um a dois anos

(C) – De dois a cinco anos

(D) – De cinco a dez anos

(E) – Mais de dez anos

4 – Dentre as demandas repassadas da SEE/SRE para as escolas, qual a que você considera a mais difícil de ser atendida?

(A) – Gestão Pedagógica

(B) – Gestão de Pessoas

(C) – Gestão de Financeira

BLOCO 2 – PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS DO RECURSOS

5) - Como você tomou conhecimento da situação financeira de sua escola ao assumir o cargo de diretor(a)?

- (A) - Por informações repassadas pelo antigo gestor
- (B) - Através das informações que você encontrou nos arquivos da escola
- (C) - Pela equipe da SRE
- (D) - Outro

6 – Caso sua escola tenha vice(s)-diretor(es), ele(s) lhe auxilia(m) na gestão dos recursos financeiros?

- (A) - Sim
- (B) - Não
- (C) - Minha escola não possui vice-diretor

7 – As reuniões do colegiado são realizadas regularmente?

- (A) - Sim
- (B) – Não

8 – Você tem segurança em conduzir as reuniões com o Colegiado Escolar para decidir sobre o plano de aplicação dos recursos?

- (A) – Sim, total segurança
- (B) – Sim, alguma segurança
- (C) – Não, não tenho segurança

9 – Você tem segurança em apresentar ao Colegiado Escolar as necessidades da unidade de ensino com relação às aquisições e contratações de serviços?

- (A) – Sim, total segurança
- (B) – Sim, alguma segurança
- (C) – Não, não tenho segurança

10 – A comunidade escolar, representada pelo Colegiado Escolar, participa da tomada de decisões financeiras da escola?

- (A) – Sim, totalmente
- (B) – Sim, parcialmente
- (C) – Não, não participa

11 - Você tem segurança em conduzir um processo de Dispensa de Licitação?

- (A) – Sim, total segurança
- (B) – Sim, alguma segurança
- (C) – Não, não tenho segurança

12 – Você tem segurança em autorizar os pagamentos e as movimentações financeiras da Caixa Escolar?

- (A) – Sim, total segurança
- (B) – Sim, alguma segurança
- (C) – Não, não tenho segurança

13 - Você tem segurança para montar ou orientar o ATB a montar um processo de Prestação de Contas?

- (A) – Sim, total segurança
- (B) – Sim, alguma segurança
- (C) – Não, não tenho segurança

14 – Durante a confecção da prestação de contas, qual a sua maior dificuldade dentre as apresentadas abaixo?

- (A) – Preenchimento dos formulários obrigatórios
- (B) – Cálculo dos rendimentos financeiros
- (C) – Verificar os valores de Capital X Custeio

(D) – Cumprimento dos prazos para a prestação

15 – A escola já teve de responder a alguma diligência referente a prestação de contas

(A) Sim

(B) Não

16 – Você acha que o processo de prestação de contas é burocrático?

(A) Sim, muito burocrático

(B) Sim, um pouco burocrático

(C) Não, não acho burocrático

BLOCO 3 – CAPACITAÇÃO

17 - Quando você tem alguma dúvida sobre o procedimento da área financeira o que você faz primeiramente?

(A) – Procura o ATB da Escola

(B) - Procura algum(a) colega diretor(a) de outra escola que tenha mais experiência

(C) - Busca sanar a dúvida procurando na legislação ou em algum e-mail encaminhado pela SRE

(D) - Entra em contato com o diretor da DAFI ou o Supervisor da DIVOF da SRE

(E) - Entra em contato com o(a) analista de prestação de contas da sua escola

18 - O suporte técnico recebido pela SRE facilita seu trabalho em relação à execução financeira?

(A) Sim. O suporte técnico ajuda na execução financeira

(B) Não. O suporte técnico não é constante e não é capaz de sanar as minhas dúvidas em relação aos procedimentos de execução financeira

(C) Não há suporte

19 - Você já participou de alguma capacitação, online ou presencial, do setor financeiro realizada pela SRE de Janaúba (mesmo que em anos anteriores)?

(A)– Sim

(B) – Não

20 – Quanto a uma possível capacitação realizada pela SRE você prefere que seja feita em qual modalidade?

(A) Presencial

(B) Remota (On-line)

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

(A) Planejamento para a utilização dos recursos

(B) Processo de Licitação, Dispensa de Licitação e Chamada Pública

(C) Prestação de Contas

(D) Preenchimento do SYSMEAE

22 - Classifique os meios que você considera mais adequados para o acompanhamento técnico da SRE em relação à execução financeira de sua escola? (Coloque 1 para o mais adequado e 6 para o menos adequado):

() Oficinas específicas para estudo da legislação financeira

() Troca de e-mails, telefonemas e mensagens virtuais

() Acompanhamento regular e in loco dos técnicos de prestação de contas

() Cursos de longa duração sobre a gestão financeira

() Cursos de curta duração sobre a gestão financeira

() Acompanhamento das ressalvas apresentadas nos ofícios de diligência e aprovação

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ATBS DAS ESCOLAS ESTADUAIS VINCULADAS A SRE DE JANAÚBA

O presente questionário configura-se como um instrumento de investigação que compõe os processos metodológicos da pesquisa de mestrado intitulada “**A gestão dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba: impactos na SRE e nas escolas**”, que tem por objetivo analisar como as escolas fazem o planejamento, a utilização e as prestações de contas dos recursos recebidos através das Caixas Escolares, identificando as principais dificuldades encontradas pelos gestores para, ao final, propor ações com vistas a melhorar o fluxo de informações da SRE com as Escolas, possibilitar que estas utilizem os recursos recebidos de forma eficiente e diminuir o quantitativo de erros nas prestações de contas

O tempo empreendido para a responder este questionário é de aproximadamente 20 minutos.

Desde já, informo que sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa. Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar?

() Sim () Não

Assinale com um **X** para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente. Exemplo: (**X**)

BLOCO 1 – FORMAÇÃO E CARREIRA PROFISSIONAL

1 – Qual sua formação?

- (A) – Ensino Médio
- (B) - Ensino superior incompleto
- (C) - Ensino superior completo
- (D) - Pós-Graduação Latu Sensu

(E) - Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado ou Doutorado)

2 – Há quanto tempo você trabalha na rede pública de Ensino?

- (A) – Menos de um ano
- (B) – De um a dois anos
- (C) – De dois a cinco anos
- (D) – De cinco a dez anos
- (E) – Mais de dez anos

3 - Qual o seu tempo de experiência na área financeira de Caixa Escolar (levando em consideração todas as escolas que você já trabalhou)?

- (A) – Menos de um ano
- (B) – De um a dois anos
- (C) – De dois a cinco anos
- (D) – De cinco a dez anos
- (E) – Mais de dez anos

4 – Você já atuou como ATB na área financeira em escola diversa da que trabalha atualmente?

- (A) – Sim
- (B) - Não

5 – Há quanto tempo você trabalha na área financeira na escola que trabalha atualmente?

- (A) – Menos de um ano
- (B) – De um a dois anos
- (C) – De dois a cinco anos
- (D) – De cinco a dez anos
- (E) – Mais de dez anos

6 – Se você pudesse trabalhar na escola em área diversa da financeira (pessoal ou pedagógica) você desejaria?

- (A) – Sim
- (B) - Não

BLOCO 2 – EXECUÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS DO RECURSOS

7 - Você tem segurança em auxiliar o(a) diretor(a) a fazer um processo de Dispensa de Licitação?

- (A) – Sim, total segurança
- (B) – Sim, alguma segurança
- (C) – Não, não tenho segurança

8 - Você sabe fazer os lançamentos dos processos e Notas Fiscais no Sistema de Monitoramento da Execução da Alimentação Escolar (SYSMEAE)?

- (A) - Sim
- (B) - Não

9 - Você tem segurança para montar um processo de Prestação de Contas?

- (A) – Sim, total segurança
- (B) – Sim, alguma segurança
- (C) – Não, não tenho segurança

10 – Durante a confecção da prestação de contas, qual a sua maior dificuldade?

- (A) – Preenchimento dos formulários obrigatórios
- (B) – Cálculo dos rendimentos financeiros
- (C) – Verificar os valores de Capital X Custeio

(D) – Cumprimento dos prazos para a prestação

11 – Você acha que o processo de prestação de contas é burocrático?

- (A) Sim, muito burocrático
- (B) Sim, um pouco burocrático
- (C) Não, não acho burocrático

12 – A escola já teve de responder a alguma diligência referente a prestação de contas

- (A) Sim
- (B) Não

BLOCO 3 – CAPACITAÇÃO

13 - Quando você tem alguma dúvida sobre o procedimento da área financeira o que você faz primeiramente?

- (A) - Procura o diretor(a) da Escola
- (B) - Procura algum(a) colega de outra escola que tenha mais experiência
- (C) - Busca sanar a dúvida procurando na legislação ou em algum e-mail encaminhado pela SRE
- (D) - Entra em contato com o diretor da DAFI ou o Supervisor da DIVOF da SRE
- (E) - Entra em contato com o(a) analista de prestação de contas da sua escola

14 - O suporte técnico recebido pela SRE facilita seu trabalho em relação à execução financeira?

- (A) Sim. O suporte técnico ajuda na execução financeira
- (B) Não. O suporte técnico não é constante e não é capaz de sanar as minhas dúvidas em relação aos procedimentos de execução financeira
- (C) Não há suporte

15 - Você já participou de alguma capacitação, online ou presencial, do setor financeiro realizada pela SRE de Janaúba (mesmo que em anos anteriores)?

- (A) – Sim
- (B) – Não

16 – Quanto a uma possível capacitação realizada pela SRE você prefere em qual modalidade?

- (A) Presencial
- (B) Remota (Online)

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

- (A) Planejamento para a utilização dos recursos
- (B) Processo de Licitação, Dispensa de Licitação e Chamada Pública
- (C) Prestação de Contas
- (D) Preenchimento do SYSMEAE

18 - Classifique os meios que você considera mais adequados para o acompanhamento técnico da SRE em relação à execução financeira de sua escola? (Coloque 1 para o mais adequado e 6 para o menos adequado):

- () Oficinas específicas para estudo da legislação financeira
- () Troca de e-mails, telefonemas e mensagens virtuais
- () Acompanhamento regular e in loco dos técnicos de prestação de contas
- () Cursos de longa duração sobre a gestão financeira
- () Cursos de curta duração sobre a gestão financeira
- () Acompanhamento das ressalvas apresentadas nos ofícios de diligência e aprovação

19 - Deixe, por favor, alguma sugestão que você entende que contribuiria para a sua atuação enquanto ATB da Escola em que trabalha:

R:

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO A UM MEMBRO DO COLEGIADO DAS ESCOLAS ESTADUAIS VINCULADAS A SRE DE JANAÚBA

O presente questionário configura-se como um instrumento de investigação que compõe os processos metodológicos da pesquisa de mestrado intitulada “**A gestão dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba: impactos na SRE e nas escolas**”, que tem por objetivo analisar como as escolas fazem o planejamento, a utilização e as prestações de contas dos recursos recebidos através das Caixas Escolares, identificando as principais dificuldades encontradas pelos gestores para, ao final, propor ações com vistas a melhorar o fluxo de informações da SRE com as Escolas, possibilitar que estas utilizem os recursos recebidos de forma eficiente e diminuir o quantitativo de erros nas prestações de contas

O tempo empreendido para a responder este questionário é de aproximadamente 20 minutos.

Desde já, informo que sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa. Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar?

() Sim () Não

Assinale com um **X** para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente. Exemplo: (**X**)

BLOCO 1 – FORMAÇÃO

1 – Qual sua formação acadêmica?

- (A) – Ensino Fundamental
- (B) – Ensino Médio
- (C) - Ensino superior
- (D) - Pós-Graduação Latu Sensu

(E) - Pós-Graduação Strico Sensu (Mestrado ou Doutorado)

2 – Em qual situação você se encaixa?

(A) sou servidor da escola

(B) sou aluno

(C) sou representante de aluno

BLOCO 2 – PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS DO RECURSOS

3 – Você participa do processo de planejamento da utilização dos recursos recebidos pela Caixa Escolar?

(A) – Sim, participo e tenho conhecimento

(B) – Sim, participo, mas não tenho conhecimento

(C) – Não, não participo

4 – Você acompanha a compra e a entrega dos produtos na escola?

(A) – Sim, totalmente

(B) – Sim, parcialmente

(C) – Não, não acompanho

5 - Você acompanha se o que consta na prestação de contas aprovada pelo Colegiado Escolar foi comprado de forma correta pela Caixa Escolar?

(A) – Sim, totalmente

(B) – Sim, parcialmente

(C) – Não, não acompanho

6 – Você acha que o processo de prestação de contas é burocrático?

- (A) - Sim, muito burocrático
- (B) - Sim, um pouco burocrático
- (C) - Não, não acho burocrático

7 – Você tem alguma dificuldade em compatibilizar as atribuições de membro do Colegiado Escolar com as demais inerentes ao seu cargo?

- (A) - Sim
- (B) - Não

BLOCO 3 – CAPACITAÇÃO

8 – Você já foi capacitado pela SRE quanto às ações do Colegiado em relação ao acompanhamento do financeiro da Caixa Escolar?

- (A) - Sim
- (B) - Não

9 – Você tem acesso a servidor na SRE para tirar dúvida sobre o acompanhamento do financeiro da Caixa Escolar pelo Colegiado?

- (A) - Sim.
- (B) - Não.
- (C) – Nunca procurei servidor da SRE com este objetivo

10 – Quanto a uma possível capacitação realizada pela SRE você prefere em qual modalidade?

- (A) - Presencial
- (B) - Remota (On-line)

11 – Você tem conhecimento de que o Colegiado Escolar deve ter garantida sua ampla e plena participação nas atividades e ações da Caixa Escolar?

- (A) – Sim, tenho conhecimento
- (B) – Não, não tenho conhecimento

12 – Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar, conjuntamente com a diretoria da Caixa Escolar, gerenciar os recursos financeiros de acordo com o previsto no plano de aplicação e/ou planilha aprovada pela SEE-MG?

- (A) – Sim, tenho conhecimento
- (B) – Não, não tenho conhecimento

13 - Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar autorizar a retirada de numerário para o regime de adiantamento para as despesas miúdas de pronto pagamento?

- (A) – Sim, tenho conhecimento
- (B) – Não, não tenho conhecimento

14 - Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar aprovar o plano de aplicação e referendar a aprovação da prestação de contas?

- (A) – Sim, tenho conhecimento
- (B) – Não, não tenho conhecimento

15 - Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar analisar e ratificar ou não o processo de dispensa ou inexigibilidade podendo solicitar documentos complementares para sua instrução?

- (A) – Sim, tenho conhecimento
- (B) – Não, não tenho conhecimento

16 – Deixe, por favor, alguma sugestão que você entende que contribuiria para a sua atuação enquanto membro do Colegiado Escolar:

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AS COMISSÕES DE LICITAÇÃO DAS ESCOLAS ESTADUAIS VINCULADAS A SRE DE JANAÚBA

O presente questionário configura-se como um instrumento de investigação que compõe os processos metodológicos da pesquisa de mestrado intitulada “**A gestão dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba**: impactos na SRE e nas escolas”, que tem por objetivo analisar como as escolas fazem o planejamento, a utilização e as prestações de contas dos recursos recebidos através das Caixas Escolares, identificando as principais dificuldades encontradas pelos gestores para, ao final, propor ações com vistas a melhorar o fluxo de informações da SRE com as Escolas, possibilitar que estas utilizem os recursos recebidos de forma eficiente e diminuir o quantitativo de erros nas prestações de contas

O tempo empreendido para a responder este questionário é de aproximadamente 20 minutos.

Desde já, informo que sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa. Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar?

() Sim () Não

Assinale com um **X** para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente. Exemplo: (**X**)

BLOCO 1 – FORMAÇÃO E CARREIRA PROFISSIONAL

1 – Qual sua formação acadêmica?

- (A) - Ensino Médio
- (B) - Ensino superior
- (C) - Pós-Graduação Latu Sensu
- (D) - Pós-Graduação Strico Sensu (Mestrado ou Doutorado)

2 – Em qual situação você se encaixa?

- (A) - Sou professor da escola

(B) - Sou ocupante de outro cargo na escola

3 – Há quanto tempo você trabalha na rede pública de Ensino?

(A) – Menos de um ano

(B) – De um a dois anos

(C) – De dois a cinco anos

(D) – De cinco a dez anos

(E) – Mais de dez anos

4 – Há quanto tempo você exerce a função de Presidente da Comissão de Licitação (ainda que em outro mandato ou em outra escola)?

(A) – Menos de um ano

(B) – De um a dois anos

(C) – De dois a cinco anos

(D) – De cinco a dez anos

(E) – Mais de dez anos

BLOCO 2 – PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS DO RECURSOS

5 – Você tem conhecimento das funções dos Membros e do Presidente da Comissão de Licitação?

(A) - Sim, totalmente

(B) - Sim, parcialmente

(C) - Não, não tenho

6 – Em um caso hipotético de recurso administrativo da decisão de habilitação ou julgamento proferida pela Comissão de Licitação o mesmo deverá ser julgado pelo Presidente da Comissão de Licitação. Você se sente seguro(a) para proferir essa decisão?

- (A) - Sim, totalmente seguro(a)
- (B) - Sim, parcialmente seguro(a)
- (C) - Não, não tenho segurança em proferir essa decisão

7 – Há alguma interferência do Presidente da Caixa Escolar nos andamentos dos trabalhos da Comissão de Licitação?

- (A) - Sim, muita interferência
- (B) - Sim, pouca interferência
- (C) - Não, não há interferência

8 – Você tem alguma dificuldade em compatibilizar as atividades da Comissão de Licitação com as demais inerentes ao seu cargo?

- (A) - Sim
- (B) - Não

9 – Você acha que o processo de prestação de contas é burocrático?

- (A) Sim, muito burocrático
- (B) Sim, um pouco burocrático
- (C) Não, não acho burocrático
- (D) Não conheço como é feito o processo de prestação de contas

BLOCO 3 – CAPACITAÇÃO

10 – Você já foi capacitado pela SRE quanto às atribuições dos membros da Comissão de Licitação?

- (A) - Sim
- (B) - Não

11 – Você tem acesso a servidor na SRE para tirar dúvida sobre as licitações realizadas pela escola?

(A) - Sim.

(B) - Não.

(C) – Nunca procurei servidor da SRE com este objetivo

12 - Quando você tem dúvida sobre algum procedimento da licitação o que você faz primeiramente?

(A) - Procura o diretor (a) da Escola

(B) - Procura algum(a) colega de outra escola que tenha mais experiência

(C) - Busca sanar a dúvida procurando na legislação ou em algum e-mail encaminhado pela SRE

(D) - Entra em contato com o diretor da DAFI ou o Supervisor da DIVOF da SRE

(E) - Entra em contato com o(a) analista de prestação de contas da sua escola

13 – Quanto a uma possível capacitação realizada pela SRE você prefere em qual modalidade?

(A) - Presencial

(B) - Remota (On-line)

14 – Qual a(s) maior(es) dificuldade(s) que você encontra no exercício da função de Presidente da Comissão de Licitação?

R?

15 – Deixe, por favor, alguma sugestão que você entende que contribuiria para a sua atuação enquanto Presidente da Comissão de Licitação:

R:

APÊNDICE E – ENTREVISTA APLICADA AOS DIRETORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS VINCULADAS A SRE DE JANAÚBA

1 – Há quanto tempo você trabalha na rede pública de ensino e há quanto tempo exerce a função de gestor(a) escolar?

2 – Qual a sua formação acadêmica?

3 – Você considera que sua formação acadêmica lhe preparou para assumir as responsabilidades enquanto gestor(a) nos aspectos financeiros da escola?

4 – Quais foram as principais dificuldades que você encontrou em relação ao setor financeiro quando assumiu o cargo de diretor(a) escolar e, conseqüentemente, de Presidente da Caixa Escolar?

5 – Você acha que a SRE de Janaúba lhe deu o suporte necessário para cumprir, de forma satisfatória, as responsabilidades devidas a um Presidente de Caixa Escolar?

6 – Você tem conseguido desenvolver, de forma satisfatória, tanto as atividades financeiras, quanto as pedagógicas e do setor de pessoal da escola?

7 - A gestão escolar da sua escola é participativa, ou seja, a comunidade escolar participa das tomadas de decisões?

8 – Qual o cargo ocupado pelo servidor que mais o auxilia na utilização e prestação de contas dos recursos recebidos pela Caixa Escolar?

9 – Você acha que a atuação do servidor que mais o auxilia na utilização e prestação de contas dos recursos é satisfatória? O que poderia melhorar?

10 – Em relação as capacitações realizadas pela SRE sobre os aspectos financeiros da Caixa Escolar, você acha que são suficientes? O que poderiam melhorar?

11 – Qual a maior dificuldade (ou dificuldades) para a utilização dos recursos recebidos pela Caixa Escolar?

12 – Qual a maior dificuldade (ou dificuldades) para a prestação de contas dos recursos recebidos pela Caixa Escolar?

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