

**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**

Karine Fonseca de Jesus

**A Gestão do Conhecimento no setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de
Fora**

**Juiz de Fora
2025**

Karine Fonseca de Jesus

**A Gestão do Conhecimento no setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de
Fora**

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

Orientador (a): Prof.^a Dr.^a Denise Rangel Miranda

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)

Fonseca de Jesus, Karine.

A Gestão do Conhecimento no setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora / Karine Fonseca de Jesus. -- 2025.

163 p.

Orientadora: Denise Rangel Miranda

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

1. Gestão do Conhecimento. 2. Prestação de Contas. 3. Recursos Públicos. 4. Educação. 5. Superintendência Regional de Ensino. I. Rangel Miranda, Denise , orient. II. Título.

Karine Fonseca de Jesus

A Gestão do Conhecimento no setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora

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 11 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Denise Rangel Miranda- Orientador
Prefeitura de Juiz de Fora (Rede Municipal de Ensino)

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

Prof.(a) Dr.(a) Maria Leopoldina Pereira
Prefeitura de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 20/02/2025.



Documento assinado eletronicamente por **DENISE RANGEL MIRANDA, Usuário Externo**, em 01/04/2025, às 09:52, 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 **Miriam Raquel Piazzini Machado, Usuário Externo**, em 01/04/2025, às 11:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maria Leopoldina Pereira, Usuário Externo**, em 01/04/2025, às 11:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2258291** e o código CRC **A9D0D6AF**.

“À minha mãe, [...] que, por ter gostado
muito de mim, me deu confiança pra viver,
me deu segurança pra me exhibir.

Não tive medo de ser ridículo, não tenho
medo de morrer.

Porque fui amado. ”

(Henfil, Cartas da Mãe, 1986)

AGRADECIMENTOS

À minha família, principalmente minha mãe e irmã, pelo amor, apoio e todo incentivo durante esse processo.

Ao Rafael, meu companheiro nesta jornada, que participou de cada etapa deste trabalho, me ouvindo e incentivando, com amor, generosidade e paciência.

Aos meus amigos, por compreenderem meus momentos de ausência, por me apoiarem e celebrarem comigo cada vitória.

À Sofia e à Evelyn, que me auxiliaram nas etapas finais de entrega do trabalho, agradeço por poder contar com vocês.

Aos colegas e amigos de trabalho, que se dispuseram a participar da pesquisa e àqueles que não participaram diretamente, mas que me incentivaram em todo o processo.

À Gabi e Patrícia, amigas da vida e do mestrado, percorrer esse caminho com vocês deixou tudo mais leve e divertido!

Às professoras e professores, e, aos membros da banca de qualificação e defesa, pela disponibilidade e sugestões que me possibilitaram aprimorar este trabalho.

Aos Agentes de Suporte Acadêmico por todas as contribuições, correções, sugestões e incentivo, especialmente Ademir e Marina que construíram essa pesquisa comigo.

Por fim, ao PPGP, à equipe do CAEd/UFJF e ao Trilhas Educadores por tornarem o mestrado um sonho possível.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). A pesquisa parte do problema gerado pelo acúmulo crescente de processos de prestação de contas sem análise no setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora, evidenciando o impacto negativo dessa situação na eficiência administrativa e na transparência da gestão pública. Nesse sentido, o caso de gestão estudado teve por objetivo geral identificar as causas para o acúmulo dos processos de prestação de contas na Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora. Para isso, o objetivo geral se desdobrou em três propósitos específicos: i) descrever a estrutura organizacional da Diretoria Administrativa e Financeira da SRE Juiz de Fora, com o fim de comprovar o acúmulo dos processos de prestações de contas sem a devida análise e baixa, nos últimos cinco anos; ii) analisar as causas para o acúmulo dos processos de prestações de contas, bem como os fatores que levam as unidades escolares a cometerem erros na montagem dos respectivos processos, os quais geram um elevado número de diligências emitidas pelo setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora; e iii) propor ações para reduzir e minimizar os impactos negativos do acúmulo de processos de prestação de contas sem a devida análise e baixa. Considerando a necessidade de que os processos dentro das organizações públicas sejam realizados de forma sistematizada, articulada e intencional, parte-se da premissa de que a implementação da Gestão do Conhecimento pode propiciar melhorias nos processos e procedimentos realizados. Para tanto, a presente pesquisa fundamenta-se nos conceitos essenciais da Gestão do Conhecimento, da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional e da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, conforme proposto por Davenport e Pruzak (2003), Nonaka e Takeuchi (2008) e Batista (2012), respectivamente. A metodologia utilizada é qualitativa e foi adotado o estudo de caso com base em levantamento bibliográfico e pesquisa documental para obtenção de evidências do problema. Ainda, foram utilizados como instrumentos de pesquisa entrevistas semiestruturadas com os servidores da regional que atuam como analistas dos processos de prestação de contas e questionários aplicados aos gestores escolares das unidades de ensino circunscritas à SRE Juiz de Fora. Assim, vale ressaltar que os resultados

evidenciaram que fatores como a alta rotatividade de servidores, a ausência de padronização nos processos e a falta de treinamento concorrem para a formação de passivos. Nessa perspectiva, propõe-se um Plano de Ação Educacional que possa contribuir para a promoção de uma mudança organizacional por meio da Gestão do Conhecimento. Dessa forma, a pesquisa contribui para a compreensão do papel estratégico da Gestão do Conhecimento no aprimoramento da Administração Pública, de modo a demonstrar que sua aplicação pode aumentar a eficiência dos processos de prestação de contas e fortalecer a transparência no uso dos recursos públicos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Prestação de Contas. Recursos Públicos. Educação. Superintendência Regional de Ensino.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's Degree in Public Education Management and Assessment (PPGP) at the Center for Public Policies and Education Assessment at the Federal University of Juiz de Fora (UFJF). The research addresses the problem generated by the growing accumulation of accountability processes without analysis in the Accountability sector of SRE Juiz de Fora, highlighting the negative impact of this situation on administrative efficiency and transparency in public management. The management case studied had the general objective of identifying the causes of the accumulation of accountability processes at the Regional Education Superintendency of Juiz de Fora. The general objective was divided into three specific ones: i) describe the organizational structure of the Administrative and Financial Directorate of SRE Juiz de Fora, confirming the accumulation of accountability processes without due analysis and write-off, in the last five years; ii) analyze the causes for the accumulation of accountability processes, as well as the factors that lead school units to make errors in setting up the respective processes, which generate a high number of procedures issued by the Accountability sector of SRE Juiz de Fora; and iii) propose actions to reduce and minimize the negative impacts of the accumulation of accountability processes without due analysis and write-off. Considering the need for processes within public organizations to be carried out in a systematized, articulated and intentional manner, the premise is that implementing Knowledge Management can improve the processes and procedures carried out. For this, the research was based on the essential concepts of Knowledge Management, the Theory of Organizational Knowledge Creation and Knowledge Management in Public Administration, as proposed by Davenport and Pruzak (2003), Nonaka and Takeuchi (2008) and Batista (2012), respectively. The methodology is qualitative and a case study was adopted based on a bibliographic survey and documentary research to obtain evidence of the problem. Furthermore, semi-structured interviews with regional employees functioning as analysts of the accountability processes and questionnaires applied to school managers of the educational units limited to SRE Juiz de Fora were used as research instruments. The results showed that factors such as high employee turnover, lack of standardization in processes, and lack of training contribute to the formation of liabilities. Therefore, an Educational Action Plan was proposed that can

contribute to promoting organizational change through Knowledge Management. The research contributes to understanding the strategic role of Knowledge Management in improving public administration, demonstrating that its application can increase the efficiency of accountability processes and strengthen transparency in the use of public resources.

Keywords: Knowledge Management. Accountability. Public Resources. Education. Regional Education Superintendency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Organograma Subsecretaria de Administração	30
Figura 2	– Mapa dos Municípios atendidos pela SRE Juiz de Fora	32
Figura 3	– Organograma da SRE Juiz de Fora	33
Figura 4	– Evolução histórica da Gestão do Conhecimento	74
Figura 5	– Espiral do Conhecimento	84
Gráfico 1	– Formação acadêmica do Diretor Escolar.....	106
Gráfico 2	– Formação na área administrativa.....	107
Gráfico 3	– Tempo de atuação no cargo de Diretor Escolar.....	108
Gráfico 4	– Efetividade das capacitações realizadas pela DAFI.....	109
Gráfico 5	– Fontes de consulta dos Gestores Escolares.....	109
Gráfico 6	– Formulação e Preenchimento de Documentos.....	110
Gráfico 7	– Documentação de Habilitação da Caixa Escolar.....	111
Gráfico 8	– Processos de Aquisição.....	112
Gráfico 9	– Processos de Prestação de Contas.....	113
Gráfico 10	– Uso dos Sistemas.....	114
Gráfico 11	– Controle e Arquivo de Documentação.....	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Principais programas federais de financiamento da educação.....	23
Quadro 2	– Impostos que compõem o Fundeb nos Estados e Municípios.....	26
Quadro 3	– Forma de complementação dos recursos do novo FUNDEB.....	26
Quadro 4	– Legislação aplicável à execução dos recursos públicos pelas Caixas Escolares.....	38
Quadro 5	– Principais Programas e/ou Projetos dos Termos de Compromisso...	44
Quadro 6	– Formas de Contratação pela Caixa Escolar.....	46
Quadro 7	– Documentos dos processos de prestações de contas do PDDE.....	54
Quadro 8	Documentos do processo de prestação de contas.....	56
Quadro 9	– Descrição das fases de execução de um termo de compromisso.....	61
Quadro 10	– Dado, informação e conhecimento.....	80
Quadro 11	– Características dos Tácitos e Explícitos.....	82
Quadro 12	– Perfil dos analistas.....	93
Quadro 13	– Maiores problemas na montagem das prestações de contas.....	113
Quadro 14	– Sugestões dos diretores para o setor de prestação de contas.....	114
Quadro 15	– Síntese das ações a serem executadas por meio do PAE.....	119
Quadro 16	– Plano de Ação para a elaboração do Mapeamento e Fluxograma...	123
Quadro 17	– Plano de Ação Elaboração da Cartilha do Gestor Escolar.....	128
Quadro 18	– Plano de Ação para a criação da Comunidade de Prática.....	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Servidores DAFI por divisão.....	34
Tabela 2	– Relatório Quantitativo de Termos de Compromisso - SRE Juiz de Fora 2007 a 2022.....	63
Tabela 3	– Termos de Compromisso Gerados para a SRE Juiz de Fora.....	65
Tabela 4	– Posição Termos de Compromisso.....	65
Tabela 5	– Número de Diligências Emitidas.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANE	Analista Educacional
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CF/88	Constituição Federal de 1988
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DCTF	Declaração de Créditos e Débitos de Tributos Federais
DIVIE	Divisão de Infraestrutura Escolar
DIVOF	Divisão de Operações Financeiras
ECF	Escrituração Contábil Fiscal
EEx	Entidades Executoras
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GC	Gestão do Conhecimento
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
ISSQN	Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza
ITBI	Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAE	Plano de Ação Educacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATE	Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar
PNE	Plano Nacional de Educação
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação

Pública

RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SEE-MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAD	Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIGPC	Sistema de Gestão de Prestação de Contas
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TDE	Técnico da Educação
UEx	Unidade Executora
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
VAAF	Valor Aluno/Ano
VAAT	Valor Aluno/Ano Total
VAAR	Valor Aluno/Ano Resultado

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	A GESTÃO DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS NA SRE JUIZ DE FORA	17
2.1	O PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO FINANCEIRA E O FUNCIONAMENTO DO FINANCIAMENTO EDUCACIONAL	17
2.1.1	O Novo FUNDEB	25
2.2	A ESTRUTURA E A ORGANIZAÇÃO DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS NO ÂMBITO DO FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA	28
2.2.1	A estrutura e organização da SRE Juiz de Fora no contexto de descentralização dos recursos públicos	31
2.3	A EXECUÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO ÂMBITO ESCOLAR.....	36
2.3.1	A Gestão Democrática no contexto da execução dos recursos públicos	47
2.3.2	O setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora	51
2.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS CAIXAS ESCOLARES	52
2.5	O ACÚMULO DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS NA SRE JUIZ DE FORA	58
2.5.1	Termos de compromisso na SRE Juiz de Fora	60
2.5.1.1	<i>Os Termos de Compromisso nos últimos cinco anos</i>	64
2.5.2	O papel das diligências para o setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora	67
2.6	A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	72
3	GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS, METODOLOGIA E ANÁLISE	77
3.1	FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	77
3.2	TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	81
3.3	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	85
3.4	PERCURSO METODOLÓGICO	88

3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	92
3.5.1	Análise dos dados obtidos nas entrevistas com os analistas de prestação de contas.....	93
3.5.1	Análise dos dados obtidos no questionário aplicado aos gestores escolares.....	103
4	PLANO DE AÇÃO.....	117
4.1	AÇÃO 1 - MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO.....	121
4.2	AÇÃO 2 – CRIAÇÃO DA CARTILHA DO GESTOR ESCOLAR.....	126
4.3	AÇÃO 3 – COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	130
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
	REFERÊNCIAS.....	137
	APÊNDICE A – Roteiro para realização de entrevistas com os analistas de prestação de contas da SRE Juiz de Fora	142
	APÊNDICE B – Questionário a ser aplicado aos gestores das unidades de ensino e presidentes das caixas escolares pertencentes à SRE Juiz de Fora	144
	APÊNDICE C – Checklist conferência processo de prestação de contas.....	149

1 INTRODUÇÃO

Por meio deste trabalho, busca-se fomentar a aplicabilidade da Gestão do Conhecimento no Setor de Prestação de Contas da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Juiz de Fora. Para isso, o estudo está estruturado em quatro capítulos. Neste capítulo introdutório, será apresentado o problema de gestão percebido através da minha atuação como analista do setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora, o qual representa um desafio para a instituição. Além disso, serão relatados a trajetória profissional da pesquisadora, a questão norteadora da pesquisa, os objetivos específicos e geral do trabalho e o referencial teórico adotado.

Nesse sentido, vale citar que a relevância desse tema se torna ainda mais evidente quando o dever constitucional de prestar contas é considerado, o qual consiste em uma das principais responsabilidades do agente público. Nesse contexto, pode-se mencionar que esse dever, previsto no art. 34 da Constituição Federal de 1988, estabelece-se como um princípio fundamental da ordem constitucional. Dessa forma, no contexto brasileiro, qualquer agente público, pessoa física ou jurídica que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre bens e recursos públicos fica submetido ao dever constitucional de prestar contas, conforme encontra-se disposto no parágrafo único do art. 70 da referida CF-88 (Brasil, 1988).

Nesse viés, a execução de um processo de prestação de contas deve atender tanto aos propósitos de legitimar e justificar a conduta adotada, por meio da verificação de sua conformidade com os parâmetros estabelecidos, quanto de responsabilizar quem a realiza, caso seja considerada inadequada (Quintão; Carneiro, 2015). Assim, a capacidade de uma organização de gerir suas informações de forma eficiente e transparente ganha centralidade na administração pública, reforçando a importância de práticas de Gestão do Conhecimento para aprimorar os processos e a tomada de decisões.

Convergingo nesse sentido, importa dizer que a sociedade tem exigido cada vez mais serviços de qualidade e responsabilização dos governos quanto à prestação de contas públicas e ao melhor uso possível dos recursos disponíveis. Outrossim, é responsabilidade do Estado mostrar a efetividade do serviço público, a fim de fundamentar suas ações com a aplicação de mecanismos de supervisão e controle, tanto internos quanto externos (Slomski, 2003).

A Gestão do Conhecimento (GC)¹ pode ser definida como um conjunto de práticas que estimulam a colaboração, o compartilhamento, o armazenamento e a proteção do conhecimento que é produzido dentro de uma organização. Na administração pública, a Gestão do Conhecimento possibilita a melhoria e o aprimoramento dos processos internos da organização, como boas práticas de gestão, transparência, planejamento das ações, eficiência, eficácia e efetividade, levando ao atendimento da missão organizacional e do interesse público (Batista, 2012).

Atuando no cargo de Assistente Técnico da Educação Básica (ATB), desde 2014, e como analista do Setor de Prestação de Contas da SRE de Juiz de Fora, em uma função gratificada, desde março de 2021, foi possível perceber que há uma dificuldade no cumprimento das metas e das demandas advindas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), o que se refere às análises dos processos de prestação de contas vindos das escolas estaduais que pertencem a esta regional.

Nesse sentido, vale dizer que o setor supracitado tem se deparado com um número crescente de processos sem análise, o que é um problema, já que recebe, todos os anos, um grande quantitativo de prestação de contas, que, por acumular-se de um ano para o outro, gera um passivo² para a unidade. Dessa maneira, a Gestão do Conhecimento pode ser aplicada estrategicamente, de modo a fornecer soluções para que o setor de prestação de contas possa enfrentar o crescente acúmulo de processos pendentes de análise. Ao sistematizar e compartilhar o conhecimento interno, possibilita-se otimizar o fluxo de trabalho, padronizar procedimentos e reduzir a dependência de conhecimentos isolados entre servidores.

Nesse contexto, é necessário citar que não há, até então, por parte da SEE-MG, a adoção de uma estratégia para a implantação da Gestão do Conhecimento nos setores de prestação de contas das Superintendências Regionais de Ensino. Isso acarreta a não preservação de todo conhecimento já gerado em prol desse setor, o que resulta na perda de informações críticas, em dificuldades na padronização de processos, na falta de continuidade das atividades em casos de rotatividade de pessoal, na reprodução de erros e na dependência excessiva de

¹ O tema será retomado nos capítulos 2 e 3, nos quais os conceitos serão aprofundados.

² São considerados passivos os processos de prestação de contas de termos de compromisso executados há mais de cinco anos.

conhecimento tácito individual. Além disso, a falta de uma gestão eficaz do conhecimento reduz a eficiência na resolução de problemas e limita a capacidade de inovação e melhoria contínuas, reforçando a relevância desta pesquisa. Como evidência, pode-se explicitar, por exemplo, a inexistência de um manual com os procedimentos básicos, tanto para a execução dos recursos pelas unidades escolares quanto para a análise dos processos de prestação de contas pelos servidores das regionais, a falta de capacitação e de treinamento para os analistas iniciantes, bem como a ausência de uma formação continuada desses profissionais.

Na SRE Juiz de Fora, o Setor de Prestação de Contas tem uma atuação fundamental junto às 92 escolas atendidas pela regional, visto que consiste em um órgão de controle interno, o qual atua como orientador e fiscalizador da utilização dos recursos públicos recebidos. Dessas escolas, 46 estão localizadas no município de Juiz de Fora e 46 encontram-se espalhadas em outros 29 municípios³. Por isso, faz-se necessário que haja um alinhamento de informações e orientações que possam ser aplicadas por todas as escolas e pelos analistas do setor da mesma forma.

Nesse viés, entende-se que a implantação da GC no departamento de Prestação de Contas tem o potencial de enriquecer o compartilhamento e a geração de conhecimentos dentro da equipe. Isso é particularmente relevante devido à diversidade de experiências, com alguns membros acumulando cerca de duas décadas de atuação na análise de processos, enquanto outros se juntaram à equipe há menos de um ano.

Dada a relevância de uma efetiva prestação de contas à sociedade quanto à execução dos recursos públicos, estabelecem-se as seguintes questões de pesquisa: quais são as causas para o acúmulo dos processos de prestação de contas na SRE Juiz de Fora e quais ações podem ser implementadas para reduzir e minimizar os impactos negativos desse acúmulo, a fim de se evitar a formação de passivos?

Diante de tais questionamentos, este trabalho possui como objetivo geral identificar as causas para o acúmulo dos processos de prestação de contas na Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora. Nessa perspectiva, é válido ressaltar que esse objetivo geral se desdobra em três propósitos específicos: i)

³ Os municípios sob jurisdição da regional serão detalhados no capítulo seguinte.

descrever a estrutura organizacional da Diretoria Administrativa e Financeira da Superintendência de Juiz de Fora, de modo a comprovar o acúmulo dos processos de prestação de contas sem a devida análise e baixa, nos últimos cinco anos; ii) analisar as causas para o acúmulo dos processos de prestação de contas e os fatores que levam as unidades escolares a cometerem erros na montagem dos respectivos processos, os quais geram um número elevado de diligências emitidas pelo setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora; e iii) propor ações para reduzir e minimizar os impactos negativos do acúmulo de processos de prestação de contas sem a devida análise e baixa.

Sob essa ótica, com o intuito de investigar o acúmulo dos processos de prestação de contas na regional de Juiz de Fora, realizou-se um levantamento preliminar a partir de dados extraídos do sistema que gera a transferência de recursos da SEE-MG para as escolas, o Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas, a fim de corroborar com a questão de pesquisa. Realizado em novembro de 2022, ele possibilitou identificar que, dentre os 11.584 termos de compromisso gerados no período de 2007 a 2022 para a SRE Juiz de Fora, 2.525, ou seja, 21,80% desses termos aguardavam a devida análise, aprovação e baixa. Esse percentual representa um montante de mais de R\$88,5 milhões, valores que superam os já aprovados e baixados no sistema – que, na mesma data, totalizavam, aproximadamente, R\$87,7 milhões. Nessa constatação, ancora-se o problema de pesquisa.

Sob esse viés, faz-se importante citar que o acúmulo de processos de prestação de contas sem análise acarreta diversas consequências negativas, como a falta de transparência, o aumento do risco de irregularidades e a baixa eficiência no emprego dos recursos. Dessa forma, os processos de prestação de contas protocolados pelas Caixas Escolares crescem a taxas inversamente proporcionais ao número de analistas e de recursos disponíveis no setor de prestação de contas das SREs, o que pode ser uma provável causa de tais acúmulos.

Ademais, a alta rotatividade de servidores nas instituições, em função da falta de analistas e técnicos efetivos, compromete a continuidade das atividades da organização e resulta em uma elevada incidência de erros na execução dos recursos e, conseqüentemente, nos processos de prestação de contas. Isso gera um elevado número de diligências para as unidades escolares. Nesse sentido, a formação de passivos implica dificuldades na responsabilização dos agentes

públicos encarregados da correta execução dos recursos públicos recebidos pelas Caixas Escolares.

Nesse contexto, vale mencionar que, no segundo capítulo, descreve-se, de forma detalhada, o caso de gestão a ser investigado e as evidências que comprovam o elevado número de processos de prestação de contas sem análise, de modo a contextualizar como ocorre a descentralização de recursos para o financiamento da educação no âmbito da SEE-MG e da SRE Juiz de Fora. Além disso, são apresentados a estrutura e o funcionamento do mencionado setor, descrevendo-se como é realizada a análise de um processo de prestação de contas e caracterizando-se os analistas responsáveis por essa função, a fim de identificar as dificuldades encontradas no cotidiano.

Em seguida, no terceiro capítulo, apresenta-se o referencial teórico adotado na análise do problema e o percurso metodológico da pesquisa, de modo a descrever o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados. Nesse viés, vale citar que o recorte temporal desta pesquisa consiste na observação de dados relativos ao período entre os anos de 2018 e 2023, tendo por objetivo realizar uma descrição detalhada dos resultados do Setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora, com o intuito de compreender as razões que têm motivado o acúmulo dos processos não analisados. Ademais, a parte final do capítulo é dedicada à análise dos dados e de informações coletadas na pesquisa de campo.

No quarto capítulo, consta o Plano de Ação Educacional (PAE), com proposição de soluções para a falta de padronização e sistematização dos processos executados pelo setor, assim como para a execução dos recursos no âmbito escolar. Por fim, nas Considerações Finais, há uma síntese do percurso da pesquisa, de modo a retomar as descobertas da pesquisa de campo e a apontar para as possibilidades de desdobramento desta dissertação em novos estudos e propostas de soluções.

2 A GESTÃO DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS NA SRE JUIZ DE FORA

Neste capítulo, introduz-se o tema da Gestão do Conhecimento, de modo a apresentar de forma detalhada o caso de gestão, o cenário da pesquisa, os setores envolvidos e as evidências que configuram o problema de estudo. Nesse sentido, descreve-se a estrutura organizacional da Diretoria Administrativa e Financeira da Superintendência de Juiz de Fora, a fim de comprovar o acúmulo dos processos de prestação de contas sem a devida análise e baixa, nos últimos cinco anos.

2.1 O PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO FINANCEIRA E O FUNCIONAMENTO DO FINANCIAMENTO EDUCACIONAL

Na presente seção, descreve-se como se dá a descentralização financeira e o financiamento da educação pública no Brasil a partir da Constituição Federal de 1988, com o intuito de demonstrar como a atual política pública de financiamento da educação se configurou nacionalmente e seus desdobramentos no estado de Minas Gerais.

Para Abrucio (2002, p. 145), “descentralização” consiste em “um processo nitidamente político, circunscrito a um Estado nacional, que resulta da conquista ou transferência efetiva de poder decisório a governos subnacionais, os quais adquirem autonomia para escolher seus governantes e legisladores”.

O processo de descentralização econômica e administrativa por que passaram o Brasil e diversos países da América Latina durante a década de 1990 fez parte de um contexto de reestruturação do Estado, o que foi realizado sob a justificativa de necessidade de melhoria da eficiência técnica, de racionalização dos processos e de desburocratização do aparelho estatal. Nesse viés, considera-se que tais mudanças visavam à maior possibilidade de competição e à maior participação no mercado mundial. No Brasil, esse processo se intensificou com a Reforma

Gerencial de 1995⁴, motivada pela alegação de ineficiência do serviço público no país, por uma parcela da opinião pública, tendo como modelo a reforma ocorrida na Grã-Bretanha (Pereira, 2014).

Essa reformulação incluiu a adoção de práticas da administração de empresas na esfera governamental, características da Nova Gestão Pública, que tem por primazia uma visão da administração pública que busca, através de processos de responsabilização e transparência, a implementação de inovações nas rotinas gerenciais, com o objetivo de atingir uma maior eficácia nas organizações, por meio da desburocratização.

Nesse contexto, vale citar que a execução dessa reforma do Estado incluiu a privatização de serviços públicos, como telefonia, energia, água e esgoto, a terceirização de serviços e a descentralização, pelos estados e municípios, dos serviços sociais, com o objetivo de reduzir gastos públicos. Na educação, a descentralização ocorreu nas dimensões administrativa, financeira e pedagógica (Oliveira, 2015).

A descentralização administrativa atuou transferindo responsabilidades e poder de decisão para os estados e municípios, o que permitiu uma gestão mais flexível e adaptável às necessidades locais. A descentralização financeira foi uma parte crucial da reforma, visto que possui como objetivo a transferência de recursos diretamente para os entes subnacionais, de modo que os estados e municípios passaram a ter mais autonomia para gerir seus orçamentos educacionais, o que possibilitou uma distribuição mais equitativa dos recursos, bem como maior responsabilidade na prestação de contas.

Ademais, a descentralização pedagógica transferiu competências e decisões relacionadas aos aspectos educacionais do ensino. Com isso, as redes obtiveram maior autonomia na definição de currículos, métodos de ensino e políticas pedagógicas, além de maior responsabilização pelos resultados.

⁴ A Reforma Gerencial Brasileira de 1995 foi uma iniciativa do governo do então presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, que declarava como objetivo exercer de forma mais eficiente as atividades administrativas do país. Essa reforma visava flexibilizar os processos e regulamentos burocráticos, conferindo maior autonomia e *accountability* às agências governamentais. Tendo como inspiração as experiências de reformas gerenciais implementadas em países da OCDE, essa reforma representou uma nova abordagem na gestão pública brasileira (Pereira, 2014). Uma das realizações da reforma consistiu em transferir da União para os Estados e Municípios as ações de caráter local e regional.

Desde então, a descentralização desempenha um papel relevante no processo de democratização da educação no Brasil, no que diz respeito à busca por aumentar a participação da sociedade, fortalecendo a gestão democrática e melhorando o bem-estar social. Supõe-se que as decisões em âmbito local possibilitam que sejam consideradas as características e especificidades regionais, conferindo maior flexibilidade na alocação dos recursos (Brooke, 2012).

Burgos e Canegal (2020) apontam para a combinação entre os eixos descentralização-autonomia e responsabilização-avaliação, observados no contexto brasileiro, tendo em vista que ao conferir maior autonomia à escola, há uma transferência de responsabilidades e a incorporação de instrumentos de avaliação da eficiência escolar:

A ênfase na descentralização das políticas públicas em geral, e das políticas educacionais em particular, constitui uma tônica dos processos de reforma realizados em diferentes países da América Latina, sobretudo entre os anos de 1980 e 1990, quando boa parte deles passa por uma transição democrática. Nesse sentido, a ideia-força da descentralização vem acompanhada da aposta no fortalecimento da autonomia administrativa das redes locais e das unidades escolares, bem como do incentivo a uma participação mais consistente das comunidades escolares (Burgos; Canegal, 2020, p. 21).

A estruturação do sistema educacional no Brasil, estabelecida pela Constituição Federal de 1988 (CF/88) e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 (LDBEN 9.394/96), caracteriza-se pela pactuação interfederativa, ou seja, pela distribuição de responsabilidades entre os entes federados: a União, os estados, o Distrito Federal, e os municípios. Nessa divisão de competências estão incluídos, além da gestão, o financiamento e a manutenção das diversas etapas, níveis e modalidades de ensino.

O artigo 211 da CF/88 (§ 1º, 2º, 3º e 4º) estabelece as competências de cada ente federativo:

- i. A União: organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino público federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios;

- ii. Os Municípios: atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil;
- iii. Os Estados e o Distrito Federal: atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio;
- iv. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios: na organização de seus sistemas de ensino [...] definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização, a qualidade e a equidade do ensino obrigatório (Brasil, 1988, Art. 211).

Nesse viés, vale mencionar que o Brasil possui uma complexa estrutura de financiamento da educação básica, que ocorre a partir das transferências de recursos de uma esfera da administração para outra. Dessa forma, a União faz a alocação de recursos em programas específicos e realiza transferências de subsídios para estados e municípios. Os estados, por sua vez, somam esses recursos recebidos às suas receitas próprias e aplicam para a manutenção e ampliação do seu sistema de ensino. Assim, os municípios recebem subsídios da União e dos estados, e somam às suas fontes próprias na composição de suas receitas.

No que se refere à descentralização financeira para o âmbito escolar, tem-se como um dos mecanismos de financiamento o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), instituído por meio da Resolução FNDE nº 12, em 10 de maio de 1995, o qual possui como principal objetivo promover a autonomia financeira das escolas, a fim de fortalecer a gestão democrática com a participação da comunidade escolar. Criado com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento do Ensino Fundamental, o programa foi, inicialmente, denominado de Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental, e somente com a aprovação da Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, passou a contemplar todas as modalidades da educação básica.

Nessa perspectiva, é válido ressaltar que o PDDE tem como objetivo prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica, sem a necessidade de celebração de convênio. Dessa forma, o dinheiro é transferido diretamente à Unidade Executora (UEEx), devendo ser utilizado no provimento das necessidades prioritárias, bem como na promoção de melhorias em sua infraestrutura física e pedagógica.

As UEEx são definidas na Resolução FNDE nº 15, de 16 de setembro de 2021, como:

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 e comumente denominadas de caixa escolar, conselho escolar, associação de pais e mestres, círculo de pais e mestres, dentre outras denominações (Brasil, 2021, p. 4).

No âmbito das escolas estaduais de Minas Gerais, as UEx são denominadas como Caixas Escolares, sendo regidas por um estatuto próprio. O funcionamento delas será detalhado na seção 2.3.

Nesse cenário de reformas educacionais e do aparelho estatal, surge o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), instituído por meio da Emenda Constitucional nº 14, de 12 de dezembro de 1996 (EC 14/96), o qual é regulamentado pela Lei nº 9.424 de 24 de dezembro de 1996. Criado com o objetivo de universalizar o acesso ao ensino fundamental, como determinado na CF/88, o fundo prevê uma nova sistemática de redistribuição, garantindo a subvinculação de recursos para a educação e a criação de uma “reserva financeira indisputável” (Oliveira, 2023), ou seja, recursos destinados exclusivamente para a educação.

A EC 14/96 estabelece que o financiamento proveniente da União tem função redistributiva e supletiva, com o objetivo de tornar as oportunidades educacionais igualitárias. A partir dessa emenda, definiu-se que os municípios devem atuar prioritariamente no ensino fundamental de anos iniciais e na educação infantil, e que os estados possuem prioridade de atuação nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio.

Com vigência de 1997 a 2006, o FUNDEF foi substituído pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), com vigência de 2007 a 2020, por meio da Emenda Constitucional nº 53, de 19 de dezembro de 2006, sendo regulamentado pela Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007.

O FUNDEB foi reformulado através da Emenda Constitucional nº 108, de 26 de agosto de 2020 (EC 108/2020), que o tornou permanente e alterou o modelo de redistribuição dos recursos, ficando conhecido como Novo FUNDEB. Seu funcionamento será detalhado adiante.

A forma como os recursos, destinados à educação, podem ser aplicados, foi regulamentada pela LDBEN 9.394/96, que estabelece, entre outros pontos, quais despesas são consideradas como de manutenção e desenvolvimento do ensino e quais não são, com o objetivo de impedir a utilização dos recursos para outros fins que não os diretamente relacionados ao ensino.

Outras legislações que merecem destaque são a Emenda Constitucional nº 59, de 11 de novembro de 2009, que previu a obrigatoriedade do ensino de quatro a dezessete anos, de forma a ampliar a abrangência dos programas suplementares de financiamento para todas as etapas da educação básica e, ainda, o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, com vigência decenal, o qual determina as diretrizes, metas e estratégias para a política educacional.

Nesse sentido, vale salientar que o FUNDEF representou avanços, à medida que permitiu a expansão de matrículas no Ensino Fundamental e possibilitou uma nova forma de distribuição dos recursos, instituindo um novo modelo de gestão da educação básica. No entanto, se mostrou insuficiente, uma vez que não resolveu o problema das desigualdades educacionais, atuando apenas na redistribuição de recursos já existentes, sem aumentar os valores investidos, além de sua destinação ser exclusivamente ao Ensino Fundamental, o que, em certa medida, contribuiu para o não investimento em outras etapas de ensino (Oliveira; Teixeira, 2009). Ressalvadas as críticas, torna-se importante destacar que o FUNDEF permitiu a universalização do Ensino Fundamental e possibilitou o fortalecimento da política de descentralização de recursos financeiros para os entes federados.

Em contrapartida, o FUNDEB permitiu avanços, ao contemplar todos os níveis e modalidades da Educação Básica – a Educação Infantil, o Ensino Fundamental, o Ensino Médio, a Educação de Jovens e Adultos, a Educação Especial e as modalidades voltadas para educação quilombola, do campo, indígena e de educação profissional –, ao ampliar a categoria de profissionais da educação para todas as funções envolvidas no processo educacional, para além dos profissionais do magistério, e ao implementar o piso salarial nacional para esses profissionais, sendo, assim, o principal financiador da educação básica no Brasil.

Nesse contexto, vale dizer que a destinação dos recursos às escolas, por meio da cota federal, pode dar-se diretamente às UEx ou aos entes federados, por intermédio das Entidades Executoras (EEx), quais sejam, as Secretarias Estaduais

de Educação e Prefeituras Municipais, tendo cada programa sua execução detalhada em resolução específica. Nesse viés, nota-se que essa transferência de recursos ocorre através de programas específicos do governo, que exigem a adesão, ou não, de programas como o Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE), o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Esses programas são gerenciados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), uma autarquia federal, a qual é vinculada ao Ministério da Educação (MEC), e responsabiliza-se por captar recursos financeiros e aplicá-los no financiamento de projetos e programas da educação básica pública, como os citados anteriormente.

Quadro 1 – Principais programas federais de financiamento da educação

PROGRAMA	FINALIDADE	TRANSFERÊNCIA	DESTINAÇÃO	AMPARO LEGAL
Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)	Contribuir para a oferta de alimentação escolar para os estudantes de todas as etapas da educação básica pública.	Direta e automática	Entes Federados – por meio das Secretarias Estaduais de Educação e Prefeituras Municipais	Leis: 11.947/2009 e 13.987/2020. Resoluções FNDE: 6/2020, 2/2020 e 21/2021.
Programa Nacional de Transporte do Escolar (PNATE)	Prestar apoio financeiro, em caráter suplementar, ao transporte dos estudantes que vivem na zona rural e estudam em escolas públicas da educação básica.	Direta e automática	Entes Federados – por meio das Secretarias Estaduais de Educação e Prefeituras Municipais	Leis: 10.880/2004 e 11.497/2009. Resoluções FNDE: 5/2020 e 18/2021.
Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) Básico	Prestar assistência financeira às escolas de educação básica.	Direta e automática	UEx – Unidades Executoras	Lei: 11.947/2009. Resoluções FNDE: 14/2021 e 15/2021.
PDDE Ações Integradas	Atender ações e finalidades específicas e estipuladas em resoluções próprias.	Adesão	UEx – Unidades Executoras	Resoluções FNDE: 14/2021 e 15/2021.
Programa Nacional do Livro Didático (PNLD)	Disponibilizar obras didáticas, pedagógicas e literárias para as escolas de educação básica pública.	Universal Adesão	União – FNDE	Decreto: 9.099/2017 Resolução FNDE: 42/2012 e 12/2020
Plano de Ações Articuladas (PAR)	Prestar assistência técnica e financeira para promover a melhoria da qualidade da educação básica em consonância com as metas e as diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE).	Adesão	Entes Federados – por meio das Secretarias Estaduais de Educação e Prefeituras Municipais	Lei: 12.695/2012. Resolução FNDE: 4/2020.

Fonte: Adaptado de Confederação Nacional dos Municípios (CNM, 2023).

Quadro 1 traz uma síntese dos programas federais que financiam a educação básica, detalhando a quem se destina o recurso e a legislação que os respalda. As transferências diretas e automáticas são aquelas previstas em lei, em que os recursos são transferidos sem a necessidade de celebração de convênio, já as transferências por adesão requerem que sejam firmados termos de compromissos. Apesar de o PNLD ser um programa universal, ou seja, apesar de atender a todas as redes e escolas, ele requer a adesão dessas. Ademais, vale mencionar que o crédito dos recursos pode ocorrer por meio de repasses realizados diretamente às Caixas Escolares, como é o caso do PDDE, ou serem intermediados pelas EEx como é o caso do PNATE, em que os recursos são executados pelos estados, Distrito Federal e municípios, ou exclusivamente pelos municípios, quando há a autorização do estado correspondente.

Nesse sentido, em programas como o de disponibilização de livro didático, as despesas são centralizadas no governo federal, em outros casos, a realização de gastos, por exemplo, com a aquisição de mobiliários, de recursos tecnológicos como computadores e *notebooks*, bem como a decisão pela construção e reforma de prédios escolares, ocorrem nas Secretarias de Educação. Sendo assim, os recursos financeiros que chegam às escolas, sejam de programas federais ou mesmo os recursos estaduais, são destinados à manutenção e a pequenos gastos, e têm destinação específica, de modo que devem ser aplicados conforme a norma que regulamenta sua utilização, o que, em alguns casos, torna a escola uma mera executora dos programas, os quais, na verdade, são planejados por instâncias centrais.

Tendo em vista a importância da política de fundos para o financiamento da educação e, ainda, as mudanças recentes ocorridas, a próxima seção abordará o funcionamento do FUNDEB atualmente, de forma a detalhar a operacionalização da distribuição dos recursos.

2.1.1 O Novo FUNDEB

A aprovação da EC 108/2020 resultou de uma intensa mobilização da sociedade civil entre os movimentos e entidades de educação, tal articulação possibilitou a constitucionalização do fundo mais importante de financiamento da

educação, tornando-o permanente e mais equitativo, o que representou uma grande conquista para a educação brasileira (Guerra, 2023).

Dentre os principais avanços do novo FUNDEB, estão: a ampliação da complementação de recursos da União, que passa de 10% para 23% gradativamente; inclusão do Custo Aluno-Qualidade (CAQ) como indicador do padrão mínimo de qualidade da educação; utilização do recurso exclusivamente para educação, ficando vetado o pagamento de pensões e aposentadorias, e, ainda, a ampliação de 60% para 70% da destinação dos recursos do fundo para a valorização de todos os profissionais de educação.

O financiamento da educação no Brasil é um assunto complexo, mas de fundamental importância, sendo essencial compreender seu funcionamento. Sendo assim, importa dizer que o FUNDEB é um fundo de natureza contábil, instituído no âmbito de cada estado, totalizando 27 fundos estaduais, que, constitucionalmente, devem ter seus recursos aplicados na manutenção e no desenvolvimento da educação. Nesse sentido, trataremos da regra para aplicação dos recursos compreendida no artigo 212 da CF/88, que fixa sobre o percentual a ser aplicado:

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

As receitas para a formação do fundo provêm de um conjunto de impostos, dos 25% que competem aos estados e municípios investirem na educação, 20% compõem o fundo estadual, e são originários das seguintes fontes:

Quadro 2 – Impostos que compõem o FUNDEB nos Estados e Municípios

FUNDOS ESTADUAIS E MUNICIPAIS
FPE - Fundo de Participação dos Estados
FPM - Fundo de Participação Municipal
ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e sobre prestação de Serviços
Cota - IPIexp - Imposto sobre Produtos Industrializados, proporcional às exportações
ITCMD - Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de quaisquer Bens ou Direitos
IPVA - Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
Recursos da desoneração de exportações de que trata a LC 87/1996 - Lei Kandir
ITRm - Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (cotas-partes dos municípios)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante disso, 5% dos impostos citados acima, provenientes dos impostos e transferências, embora não sejam incorporados ao fundo, fazem parte de recursos vinculados à educação e devem ser aplicados para a manutenção e desenvolvimento do ensino. Somam-se a eles o mínimo de 25% dos impostos locais arrecadados no estado ou município e que não integram a base de cálculo do fundo, como: Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN), Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis (ITBI), Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) de servidores públicos estaduais e municipais e cota IOF-ouro.

Como dito anteriormente, a complementação da União está sendo ampliada gradativamente até 2026, ao percentual de 23% do total dos fundos. Uma das mudanças ocorridas no novo FUNDEB é a forma de cálculo dessa complementação, que passou a considerar os seguintes critérios:

Quadro 3 – Forma de complementação dos recursos do novo FUNDEB

COMPLEMENTAÇÃO	DETALHAMENTO
Valor Aluno/Ano (VAAF):	Complementação praticada desde 2007, composta por 10% da distribuição de recursos que compõem o fundo, no âmbito de cada estado, quando este não alcançar o VAAF mínimo definido nacionalmente.
Valor Aluno/Ano Total (VAAT)	Repasse da União de no mínimo 10,5% a ser realizado quando mesmo com a complementação VAAF o Ente ainda não alcançou o valor mínimo definido a ser aplicado para a garantia do padrão mínimo de qualidade do ensino. Essa complementação garante uma melhor redistribuição dos recursos, beneficiando as redes de ensino com baixa capacidade de investimento, uma vez que há uma diferenciação entre as redes, garantindo uma tratativa equânime. Anteriormente, municípios que não atingissem o mínimo nacional, mas que estivessem em um estado que atingiu não receberiam a complementação da União e sairiam prejudicados na distribuição. O objetivo é garantir que todas as redes de ensino invistam pelo menos o valor mínimo definido nacionalmente, por aluno. Essa complementação apresenta algumas especificidades, como, a obrigação de aplicar pelo menos 15% do valor recebido em despesas de capital, ou seja, na aquisição de bens de caráter permanente. E ainda a obrigação de que 50% do valor referente à complementação seja aplicado na Educação Infantil, da rede de ensino beneficiada.
Valor Aluno/Ano Resultado (VAAR)	Repasse da União de no mínimo 10,5% a ser realizado quando mesmo com a complementação VAAF o Ente ainda não alcançou o valor mínimo definido a ser aplicado para a garantia do padrão mínimo de qualidade do ensino. Essa complementação garante uma melhor redistribuição dos recursos, beneficiando as redes de ensino com baixa capacidade de investimento, uma vez que há uma diferenciação entre as redes, garantindo uma tratativa equânime. Anteriormente, municípios que não atingissem o mínimo nacional, mas que estivessem em um estado que atingiu não receberiam a complementação da União e sairiam prejudicados na distribuição. O objetivo é garantir que todas as redes de ensino invistam pelo menos o valor mínimo definido nacionalmente, por aluno. Essa complementação apresenta algumas especificidades, como, a obrigação de aplicar pelo menos 15% do valor recebido em despesas de capital, ou seja, na aquisição de bens de caráter permanente. E ainda a obrigação de que 50% do valor referente à complementação seja aplicado na Educação Infantil, da rede de ensino beneficiada.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Esse repasse independe da capacidade financeira do Ente, mas está atrelado a cinco condicionalidades a serem cumpridas pela rede, sendo elas:

I - provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho, ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre

candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho;

II - participação de pelo menos 80% dos estudantes de cada ano escolar periodicamente avaliado em cada rede de ensino por meio dos exames nacionais do sistema nacional de avaliação da Educação Básica;

III - redução das desigualdades educacionais socioeconômicas e raciais medidas nos exames nacionais do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), respeitadas as especificidades da educação escolar indígena e suas realidades;

IV - regime de colaboração entre Estado e Município formalizado na legislação estadual e em execução, nos termos do inciso II do parágrafo único do art. 158 da Constituição Federal e do art. 3º da Emenda Constitucional nº 108, de 26 de agosto de 2020;

V - referenciais curriculares alinhados à Base Nacional Comum Curricular, aprovados nos termos do respectivo sistema de ensino (Cartilha Novo FUNDEB/MEC, 2021, p. 18).

As condicionalidades estabelecidas impõem critérios de gestão, que visam reduzir as desigualdades entre diferentes grupos socioeconômicos.

Além dos impostos citados acima, outra fonte de recurso para o financiamento da educação advém da contribuição do Salário-Educação, uma contribuição social, paga pelas empresas vinculadas à Previdência Social, que é dividida em três cotas: a cota federal, gerida pelo FNDE, e utilizada para o custeio do PNAE e PNATE, por exemplo, e as cotas estaduais e municipais.

Diante do exposto, podemos perceber como o tema do financiamento da educação pública no Brasil é de fundamental importância, além disso, a mobilização política da sociedade civil foi fator predominante para a implementação de uma política pública estruturada de financiamento, que ainda contém pontos a serem melhor definidos e regulamentados, mas que representa um importante avanço e uma grande conquista para o debate.

2.2 A ESTRUTURA E A ORGANIZAÇÃO DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS NO ÂMBITO DO FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Conforme disposto no art. 25 da CF/88, os entes federados possuem autonomia político-administrativa para organizarem-se por meio de suas constituições e leis próprias, observando o disposto na Carta Magna. Nesse sentido, a estrutura orgânica do Poder Executivo de Minas Gerais e sua divisão

administrativa estão definidas na Lei nº 24.313, de 28 de abril de 2023, que, em seu art. 26, estabelece as atribuições e competências da SEE-MG de planejar e realizar a gestão de todas as ações setoriais de competência do estado, relativas à garantia, ao funcionamento e ao desenvolvimento da Educação Básica.

A reforma administrativa do governo brasileiro, inicialmente instaurada no âmbito federal, se estendeu aos estados. Nesse sentido, vale dizer que, em Minas Gerais, a Constituição Estadual aprovada em 1989 (CE/89), já concebia um modelo de administração descentralizado e participativo para a educação pública estadual.

Segundo Rocha (2003, p. 572), para a implementação de um modelo de gestão participativa são estabelecidas cinco prioridades:

Autonomia da escola, nos aspectos financeiro, administrativo e pedagógico; fortalecimento da direção da escola através do reforço do poder de decisão do diretor e do Colegiado; implementação de programas de aperfeiçoamento e capacitação, como treinamento de professores, especialistas e funcionários; avaliação do Sistema Estadual de Educação, prevista pela Constituição; e integração das redes estadual e municipal. A autonomia da escola significa transferência de atribuições e competências para que esta possa resolver os seus problemas. O objetivo final é dotar as escolas de instrumentos para capacitá-las a elaborar e executar um projeto educacional próprio, atendendo à sua clientela específica (Rocha, 2003, p. 572).

Em relação à descentralização financeira, a CE/89, em seu artigo 201, replica o texto da CF/88, o qual afirma que “o estado aplicará, anualmente, nunca menos de vinte e cinco por cento da receita resultante de seus impostos, incluída a proveniente de transferências, na manutenção e no desenvolvimento do ensino”.

O Decreto Estadual nº 48.709, de 26 de outubro de 2023, dispõe sobre a organização e a estruturação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) e estabelece, em seu art. 13º, as competências relativas à Subsecretaria de Administração (SA), de coordenar e promover ações que assegurem a efetividade e a eficiência do sistema educacional e da administração estratégica da SEE-MG, em conformidade com as políticas e diretrizes do sistema de planejamento, orçamento, gestão e finanças do estado. Subordinada a esta Subsecretaria está a Superintendência de Planejamento e Finanças, que compreende as seguintes Diretorias: Diretoria de Contabilidade e Orçamento, Diretoria de Prestação de Contas e Diretoria de Finanças.

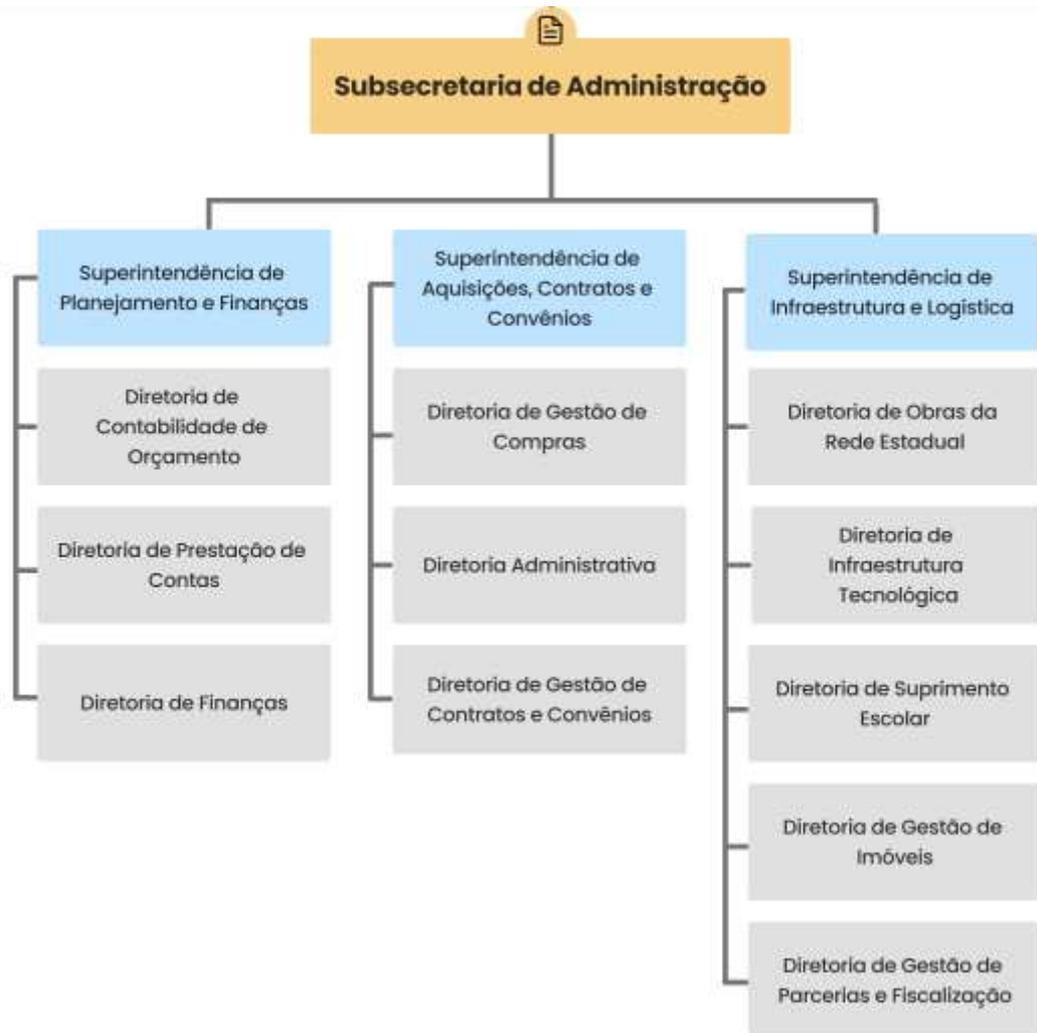
À Diretoria de Contabilidade e Orçamento, compete gerenciar as ações de planejamento e orçamento da SEE-MG. Nesse viés, além da realização dos registros e controle dos fatos contábeis, são suas atribuições acompanhar e controlar a execução orçamentária da receita e da despesa, sendo responsável pela gestão de todos os fundos da Secretaria, entre outras atribuições.

A Diretoria de Prestação de Contas é responsável pelo acompanhamento de todos os procedimentos relativos à execução dos recursos financeiros descentralizados e pela capacitação e assessoramento das SREs, quanto à execução da prestação de contas dos recursos transferidos às Caixas Escolares, além da emissão de pareceres e notas técnicas, elaboração de normas referentes às Caixas Escolares e prestação de apoio jurídico a elas.

Dentre as atribuições da Diretoria de Finanças, estão o acompanhamento e coordenação da descentralização de recursos financeiros, visando a monitorar o processo de liberação desses recursos, adequando-os à disponibilidade financeira. Essa diretoria realiza a execução financeira, de responsabilidade do órgão central, no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e realiza o controle, acompanhamento e orientação das ações realizadas pelas SREs, no mesmo sistema.

Costa (2017) salienta que compete à Superintendência de Planejamento e Finanças a realização do planejamento orçamentário, de forma a garantir a oferta da educação básica aos alunos da rede estadual de educação, assim como efetuar as cotas orçamentárias para a realização das despesas compostas na proposta orçamentária, efetuando, assim, a transferência de recursos para as escolas por meio das Caixas Escolares.

Figura 2 – Organograma Subsecretaria de Administração



Fonte: Adaptado de SEE-MG/2024, disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/06/Organograma2-SEE-2024-1.pdf>.

O organograma acima foi adaptado do site oficial da SEE-MG, tendo sido suprimidas as informações que não são relevantes nesse contexto. Ele apresenta os níveis de relação existentes entre a Secretaria, a Subsecretaria de Administração, as Superintendências e Diretorias. Cabe situar, além disso, a subordinação do setor de prestação de contas das SREs à Diretoria de Prestação de Contas.

2.2.1 A estrutura e organização da SRE Juiz de Fora no contexto de descentralização dos recursos públicos

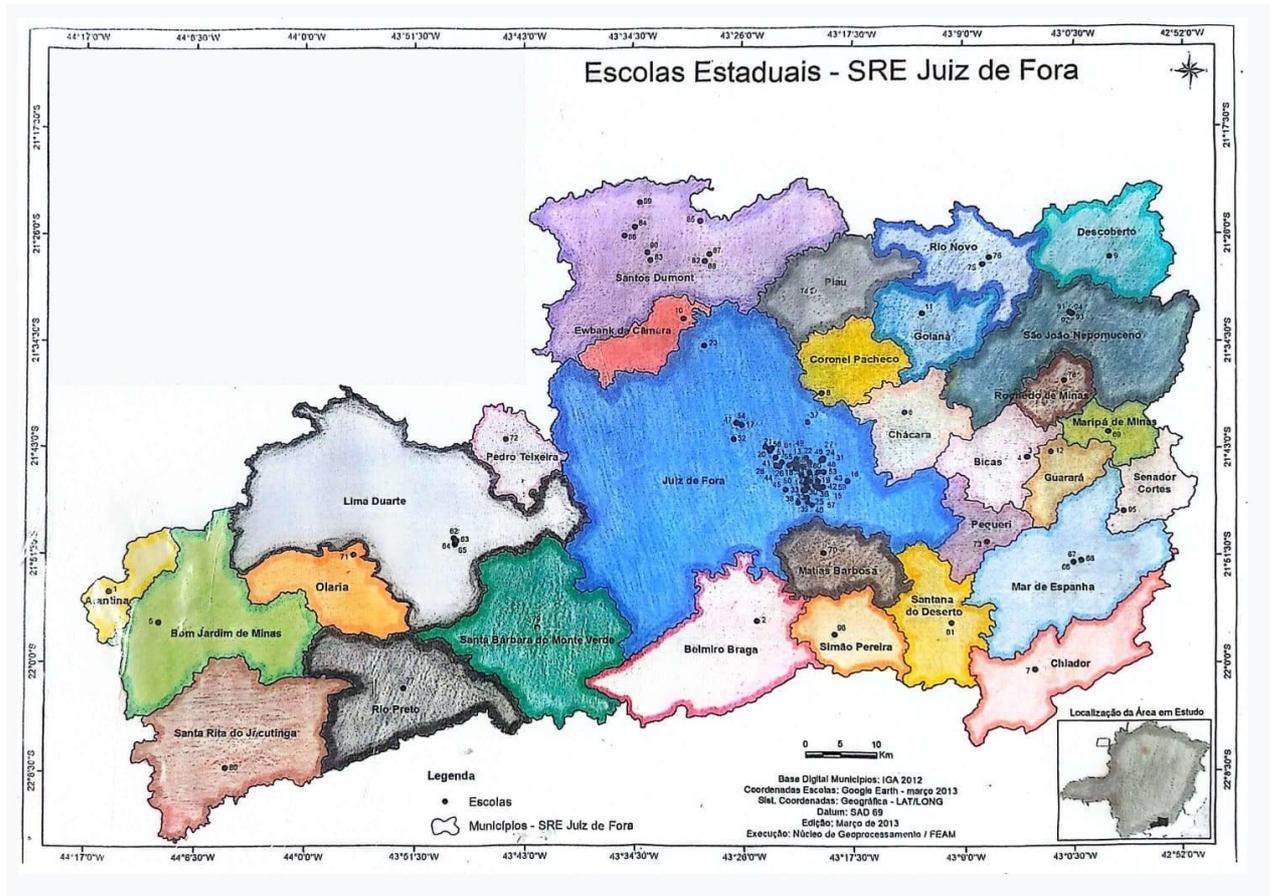
Nesta seção, descreve-se a estrutura e o funcionamento da SRE Juiz de Fora, situando-a no organograma da SEE-MG, de maneira a apresentar suas características estruturais, a organização dos setores e seu papel na descentralização dos recursos públicos para as escolas estaduais.

Nesse sentido, vale dizer que o Decreto 48.709/2023 dispõe em seu art. 56 acerca das atribuições das SREs:

As Superintendências Regionais de Ensino têm como competência exercer, em âmbito regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, administrativa e financeira, de pessoal, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais (Minas Gerais, 2023, p. 38).

Atualmente, existem 47 Superintendências Regionais de Ensino no estado de Minas Gerais, dentre as quais encontra-se a SRE Juiz de Fora, que possui em seu campo de atuação 30 municípios, 92 escolas estaduais, 3 escolas federais, 302 municipais e 227 privadas. Nesse contexto, é válido salientar que as escolas estaduais são as instituições que dependem diretamente das suas ações de orientação e fiscalização.

Figura 3 – Mapa dos Municípios atendidos pela SRE Juiz de Fora

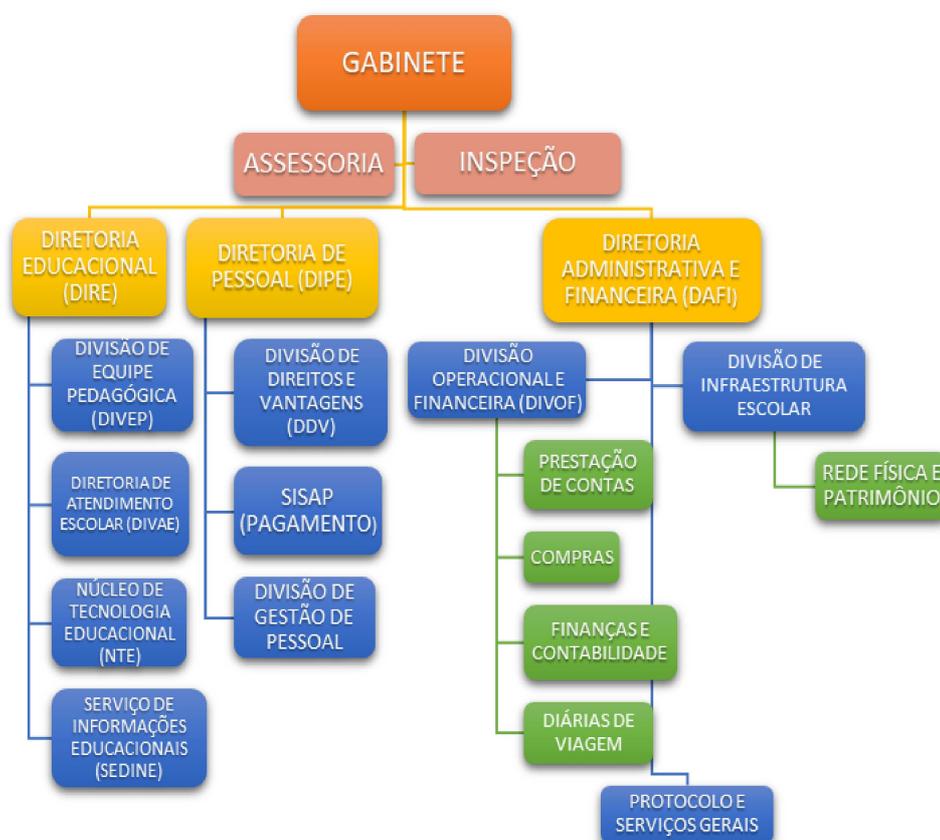


Fonte: Núcleo de Geoprocessamento / Fundação Estadual do Meio Ambiente (Feam, 2013).

As SREs promovem a coordenação e efetivam a implementação da política educacional do estado de Minas Gerais nas instituições de ensino pertencentes à rede estadual. Dessa forma, é por meio das SREs que as iniciativas da SEE-MG chegam até às escolas, atuando como um elo entre o órgão central e as instituições de ensino. Ademais, a coordenação das ações a serem executadas é intermediada pelas equipes técnicas das SREs, que assumem a responsabilidade de articular os processos que ocorrem dentro das escolas. Por intermédio dessas equipes, ocorre a integração entre as diretrizes centrais e as práticas educacionais nas instituições de ensino.

Nesse viés, vale mencionar que a SRE Juiz de Fora é composta, em sua estrutura, pelo Gabinete, pela Assessoria, pela Inspeção Escolar e por três diretorias: Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria de Pessoal e Diretoria Educacional, e conta, aproximadamente, com 113 servidores em exercício, de acordo com um levantamento publicado em 2019.

Figura 4 – Organograma da SRE Juiz de Fora



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Diretoria Educacional (DIRE) tem como competência coordenar, em nível regional, as atividades inerentes ao atendimento da demanda escolar e ao desenvolvimento das ações pedagógicas. Auxilia as escolas na elaboração dos planos de atendimento escolar, projetos políticos pedagógicos, na aplicação da legislação referente ao currículo, entre outras atribuições.

À Diretoria de Pessoal (DIPE), compete planejar, coordenar e acompanhar a execução das ações relativas à administração de pessoal, em nível regional. Dentre suas responsabilidades, estão todos os aspectos relacionados à gestão dos recursos humanos, dos servidores da Superintendência Regional de Ensino e das escolas.

A Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) realiza as atividades de programação, acompanhamento, coordenação e execução das atividades orçamentárias, financeiras e administrativas no âmbito regional, com a supervisão técnica e orientação da Subsecretaria de Administração da SEE-MG. Trata-se do

setor que acompanha e orienta, diretamente, as escolas estaduais quanto à utilização e prestação de contas dos recursos recebidos por meio das Caixas Escolares. As atribuições e finalidades da diretoria estão regulamentadas e definidas no art. 57 do Decreto 48.709/2023:

- I – executar e coordenar as atividades de administração e execução orçamentária, financeira e contábil, observados a orientação, a supervisão técnica e o acompanhamento da Superintendência de Planejamento e Finanças;
- II – coordenar ações que contribuem para a eficácia e eficiência do processo gerencial;
- III – coordenar e executar as ações relativas à administração de material: compra, recebimento, guarda e distribuição, aquisição de bens e serviços, comunicação, patrimônio, arquivo, transporte, serviços gerais e gerenciamento de contratos, observando as normas vigentes, e assessorar as unidades de ensino no que lhe couber;
- IV – supervisionar e controlar as atividades de telecomunicação, de recepção, de postagem, de análise e de emissão de documentos e executar as atividades relativas ao sistema de protocolo vigente;
- V – identificar necessidades, planejar e fornecer subsídios, em conjunto com a Diretoria Educacional, para a priorização do plano de obras de construção, de ampliação e de reforma de prédios escolares;
- VI – assessorar e orientar as escolas estaduais de sua área de abrangência na avaliação de suas condições de funcionamento relativas ao imóvel em que se situam, ao mobiliário, aos equipamentos e às instalações, aos materiais e aos serviços;
- VII – indicar necessidades de locação de imóveis para fins educacionais;
- VIII – coordenar e acompanhar as ações de caráter administrativo relativas aos programas de apoio à escola e ao estudante;
- IX – orientar as unidades da Superintendência Regional de Ensino sobre as transferências de recursos financeiros, em especial aquelas realizadas às Caixas Escolares, controlar estas transferências e analisar, diligenciar e aprovar os processos de prestação de contas delas originados;
- X – atender à demanda de demonstrativos e anexos, necessários ao exercício das atividades de controle interno e externo, pelas unidades e órgãos competentes (Minas Gerais, 2023, p. 39).

Tabela 1 – Servidores DAFI por Divisão

SETOR	SERVIDORES
DAFI	
Diretor	1
Assessor	1
Protocolo/Recepção	2
Auxiliar de Serviços de Educação Básica (ASB)	7
Motoristas	3
DIVOF	
Supervisor	1
Prestação de Contas	14
SIAFI / Diárias	4
Compras e Contratos	3
DIVIE	
Rede Física	7
Patrimônio	2
ALIMENTAÇÃO	
Nutricionista	1
Total Geral	46

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A diretoria DAFI é composta pela Divisão de Operações Financeiras (DIVOF), pela Divisão de Infraestrutura Escolar (DIVIE) e pela Alimentação. A DIVOF é a divisão da DAFI que comporta a maior parte das atividades realizadas no setor, sendo composta por 22 servidores. Nesse sentido, vale dizer que ela é responsável, desde a aquisição de materiais de consumo e de limpeza para o desenvolvimento das atividades da SRE, pela gestão dos contratos de manutenção de máquinas e equipamentos, pelo pagamento de diárias aos servidores que realizam viagens a serviço, até a descentralização dos recursos financeiros às escolas.

Nesse contexto, entende-se que o setor orienta as Caixas Escolares quanto à execução destes recursos, além da análise, aprovação e baixa dos processos de prestação de contas. Sua estrutura conta com os setores de Prestação de Contas, Compras e Contratos, e SIAFI – responsável pela execução financeira, que se subdivide no setor de Diárias e no setor nomeado como Apoio, composto pelos recepcionistas, motoristas e auxiliares de serviços gerais, que atendem a todos os setores da regional.

A DIVIE, composta por sete servidores e dois estagiários, estrutura-se em: Rede Física e Patrimônio, sendo que este último se subdivide em Bens Móveis e

Bens Imóveis. Essa divisão atua na identificação de necessidades e de planejamento relativos à infraestrutura física da escola, além de realizar acompanhamentos e monitoramentos quanto à execução de obras de reforma e/ou ampliação dos prédios escolares. Nesse viés, é válido dizer que o setor é responsável pelo monitoramento e regularização de todos os imóveis e terrenos que constam na carga patrimonial da SEE-MG, dos municípios circunscritos à SRE Juiz de Fora. Ademais, dentre as atribuições da DIVIE, também se encontram as atividades relativas ao controle de toda a carga patrimonial das escolas estaduais e da regional.

O setor de Alimentação conta com uma nutricionista, a qual é responsável pelas capacitações, elaboração e fiscalização dos cardápios, e pela realização de visitas técnicas, de forma periódica, às escolas.

A estrutura organizacional apresentada é responsável pela execução das atividades que são objeto de estudo nesta pesquisa. Na seção a seguir, será apresentado o contexto da execução dos recursos públicos nas unidades escolares.

2.3 A EXECUÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO ÂMBITO ESCOLAR

Nesta seção, aborda-se os aspectos relativos à utilização dos recursos públicos no ambiente escolar, apresentando as normativas legais dos processos de aquisição e prestação de contas. Além disso, apresenta-se os sujeitos envolvidos no processo, o gestor escolar, o ATB, o Colegiado Escolar, a Comissão de Licitação, o Conselho Fiscal e como se dá a atuação de cada um deles.

Para a compreensão de como funciona o processo de prestação de contas, faz-se necessário abordar a figura da Caixa Escolar, que, como já dito anteriormente, é uma associação civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, vinculada à respectiva unidade estadual de ensino, com o objetivo de gerenciar recursos financeiros necessários à manutenção e à conservação das unidades escolares e suas atividades educacionais.

Em sua configuração atual, as Caixas Escolares recebem, quase que exclusivamente, recursos do Estado, ou seja, não arrecadam recursos próprios, sendo um instrumento central para a descentralização e financiamento da educação pública. Dessa forma, por meio das Caixas Escolares, os recursos são distribuídos para as unidades escolares, possibilitando maior flexibilidade e coerência na

execução dos gastos, de acordo com as características e as necessidades de cada escola.

A regulamentação quanto à execução dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares em Minas Gerais, ocorreu após recomendação do Ministério Público, que, em 2007, expediu uma carta apontando a obrigatoriedade atribuída a elas de atenderem aos preceitos da lei de licitações vigente à época, a Lei 8.666/93.

Como destaca Carvalho (2013), com o intuito de atender à recomendação e não ferir os preceitos constitucionais, a SEE-MG desenvolveu, no período de 2008 a 2009, um projeto visando a moldar a execução desses recursos pelas Caixas Escolares aos princípios constitucionais da administração pública. Tal ação resultou na publicação do 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.

Instaurou-se, assim, um procedimento de contratações públicas semelhante ao estabelecido pela Lei 8.666/93, que padronizou os processos de compras, contratações e de prestação de contas sob responsabilidade das Caixas Escolares.

Quadro 4 – Legislação aplicável à execução dos recursos públicos pelas Caixas Escolares.

Dispositivo Legal	Publicação	Situação	Resumo
Decreto Estadual nº 45.085	08/04/2009	Vigente	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.
Resolução SEE nº 1.346	08/06/2009	Revogada	Regulamenta o Decreto 45.085/2009. Revogada pela Resolução SEE 2.245/2012.
Resolução SEE nº 2.245	28/12/2012	Revogada	Regulamenta o Decreto 45.085/2009. Revogada pela Resolução SEE 3.670/2017.
Resolução SEE nº 3.670	28/12/2017	Vigente	Regulamenta o Decreto 45.085/2009.
Resolução SEE nº 3.741	04/05/2018	Vigente	Altera a Resolução SEE nº 3.670/2017.
Resolução SEE nº 3.856	17/07/2018	Vigente	Altera a Resolução SEE nº 3.670/2017.
Decreto Estadual nº 47.518	19/10/2018	Vigente	Altera o Decreto 45.085/2009.
Resolução SEE nº 4.144	19/06/2019	Vigente	Altera a Resolução SEE nº 3.670/2017.
Nota Técnica nº 1/SEE/SPF	08/02/2021	Vigente	Regulamenta a utilização dos recursos destinados à alimentação escolar, em consonância com as normas estabelecidas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).
Resolução FNDE nº 15	16/09/2021	Vigente	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.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 4 apresenta um resumo das resoluções utilizadas pelas Caixas Escolares para a gestão de seus recursos financeiros, no entanto, as orientações não se esgotam nessas, já que existem resoluções específicas para os diversos projetos e programas geridos pelas unidades escolares. A legislação relacionada orienta a gestão dos principais recursos e programas recebidos diretamente pelas Caixas Escolares.

Dentre as regulamentações necessárias ao funcionamento de uma Caixa Escolar, sendo esta uma Associação, na forma do Código Civil, segundo Costa (2017), está o Estatuto da Caixa Escolar:

O estatuto, na forma da lei, versa sobre a denominação, fins, localização, admissão, demissão, direitos e deveres dos associados, fontes de recursos, órgãos deliberativos, alteração de disposições estatutárias, dissolução, forma de gestão administrativa e aprovação das contas das Caixas Escolares. Tais entidades deverão ser ainda devidamente inscritas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e ter seu ato constitutivo registrado em Cartório. Sujeitam-se, portanto, a cumprir todas as obrigações legais, fiscais, trabalhistas e tributárias relativas à sua atividade e condição de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos (Costa, 2017, p. 44).

O modelo de Estatuto da Caixa Escolar a ser adotado pelas escolas estaduais de Minas Gerais compõe a resolução 3670/2017, o qual prevê a formação de um corpo social constituído por número ilimitado de associados efetivos e associados colaboradores. Nesse sentido, vale mencionar que os associados efetivos constituem-se pelo diretor da escola, pelo vice-diretor, pelos professores e demais servidores da escola, além dos pais e responsáveis legais dos alunos e alunos maiores de 18 anos de idade, regularmente matriculados. Já os associados colaboradores consistem em membros da comunidade escolar e todos aqueles que já tiveram algum vínculo com a escola, como ex-alunos, ex-diretores, etc. No estatuto, estão definidos os órgãos administrativos e deliberativos da Caixa Escolar, que são: a Assembleia Escolar, a Diretoria e o Conselho Fiscal.

A Assembleia Escolar, composta pela totalidade dos associados efetivos em pleno gozo de seus direitos, representa o órgão máximo de deliberação da Caixa Escolar, sendo liderada pelo seu presidente. Dentre suas atribuições, está a instituição da Caixa Escolar, incluindo a eleição e posse dos membros da diretoria e do Conselho Fiscal, a análise e emissão de parecer sobre a aprovação do Balanço Patrimonial, da prestação de contas e dos relatórios financeiros relacionados ao

encerramento do exercício. Além disso, a Assembleia Geral tem o papel de aprovar o regulamento próprio de licitação e indicar os membros da Comissão de Licitação.

A Diretoria da Caixa Escolar é constituída pelos presidente e vice-presidente, que serão sempre o diretor escolar e um dos vice-diretores, pelo secretário, pelo tesoureiro e seus respectivos suplentes, estes últimos sendo escolhidos dentre os profissionais da escola, para um mandato de dois anos, por voto secreto, após indicação da Assembleia Geral. Os membros do órgão respondem de maneira ativa e passiva, judicialmente e extrajudicialmente, pelos atos praticados pela associação. Dentre as atribuições da Diretoria, estão: o gerenciamento dos recursos financeiros, juntamente com o Colegiado Escolar; o encaminhamento dos balanços, prestação de contas e relatórios financeiros para aprovação do Conselho Fiscal; o encaminhamento da prestação de contas à SRE, entre outras.

O Conselho Fiscal é composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos pela Assembleia Geral, devendo conter um representante de cada segmento da comunidade escolar, sendo: profissional em exercício, pais e/ou responsáveis de alunos e um representante da comunidade. Dentre suas atribuições, estão o acompanhamento e a fiscalização da movimentação financeira realizada pela Caixa Escolar, a aprovação dos planos de aplicação financeira e da prestação de contas, entre outras.

Outro elemento fundamental para o funcionamento da Caixa Escolar que deve ser mencionado é o Colegiado Escolar, o qual constitui o órgão que representa a comunidade nas escolas estaduais de educação básica, e seus membros são eleitos através de um processo de escrutínio, que possui legislação própria. Sua atuação, em conformidade com as normas legais em vigor, abrange funções deliberativas, consultivas, de monitoramento e avaliação em relação aos temas relacionados à gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola.

Em relação à parte financeira, compete ao órgão: autorizar a retirada de valores para o regime de adiantamento, voltado para despesas de pronto pagamento; aprovar plano de aplicação financeira e prestação de contas relativos à utilização dos recursos financeiros; além de ratificar ou não os processos de aquisição de dispensa ou inexigibilidade.

Conforme prevê o Estatuto da Caixa Escolar, compete a esta, juntamente com seus órgãos estatutários, gerenciar os recursos financeiros recebidos, assegurando que estes sejam utilizados em prol do aluno, de forma a promover

melhorias nas condições de ensino, além de contribuir para o funcionamento eficiente e forma democrática da escola a que estiver vinculada, garantindo sua autonomia financeira, pedagógica e administrativa.

Há que se ressaltar que esse processo de descentralização financeira, apesar de propiciar melhor gestão dos recursos, uma vez que possibilita atender às reais demandas da escola, acarreta na transferência de uma responsabilidade do Estado para a escola pública (Costa, 2017). Isso porque os servidores que compõem a Diretoria da Caixa Escolar, destacando-se, aqui, seu presidente e vice-presidente, não possuem formação acadêmica correlata à administração de uma Caixa Escolar, e para assumirem a função não recebem qualquer tipo de treinamento, o que incorre em muitos erros e falhas na execução dos recursos.

Como mencionado anteriormente, o presidente da Caixa Escolar será sempre o diretor da unidade de ensino e, em sua ausência, o vice-diretor. O cargo de diretor requer dedicação exclusiva e possui carga horária de 40 (quarenta) horas semanais. Cabe ressaltar que o processo para o provimento em comissão do cargo de diretor escolar na rede estadual de Minas Gerais é realizado por meio de votação da comunidade escolar⁵. Assim, o candidato ao cargo deverá ser servidor ocupante de cargo efetivo ou de função pública estável, ou convocado para o exercício de funções de magistério da SEE-MG, professor de Educação Básica ou especialista em Educação Básica. Além disso, o candidato deverá possuir Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual⁶ vigente na data de inscrição para o processo. No Art. 18 do Estatuto da Caixa Escolar, estão previstas as atribuições de seu presidente, sendo:

- I - coordenar as ações da Diretoria;
- II - presidir as Assembleias Gerais e as reuniões da diretoria;
- III - fazer cumprir os planos de aplicação de recursos financeiros, devidamente aprovados;
- IV - convocar para Assembleia Geral, a Diretoria, o Conselho Fiscal e o Colegiado Escolar;
- V - determinar a lavratura e leitura de atas de reuniões;
- VI - autorizar a execução de planos de trabalhos aprovados pela Diretoria e Colegiado;
- VII - autorizar pagamentos e a movimentação financeira;

⁵ Em situações excepcionais, como na vacância do cargo de diretor, ou quando não existem servidores da escola aprovados no processo de certificação, poderá ocorrer a indicação da comunidade escolar ou da SRE, seguida da aprovação do governador do Estado.

⁶ A Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual pode ser obtida por meio da realização de prova objetiva, que busca avaliar os conhecimentos pedagógicos e técnicos e as competências necessárias ao satisfatório desempenho do cargo.

- VIII - representar a Caixa Escolar ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;
- IX - dar publicidade a todos os atos da Caixa Escolar.
- X - exercer demais atribuições previstas neste Estatuto ou que lhe forem conferidas pela Diretoria (Minas Gerais, 2019, p. 6).

Como destaca Netto (2013), nas escolas estaduais de Minas Gerais, o diretor escolar acumula as funções de presidente da Caixa Escolar, sendo responsável por todos os seus atos, e as funções de coordenador pedagógico. Espera-se, assim, que o diretor tenha conhecimento em administração de recursos públicos, processos licitatórios, prestação de contas, e em princípios contábeis, já que precisará identificar nas notas fiscais, tributos e retenções. Além disso, deve ser um bom líder, um exímio gestor de pessoas, com experiência em práticas pedagógicas e políticas educacionais. Depreende-se, aqui, que há uma sobrecarga desse profissional, o que pode acarretar em dificuldades na gestão dos recursos que são recebidos pela escola.

Nesse viés, vale citar que as escolas estaduais possuem, em seu quadro de pessoal, o Assistente Técnico de Educação Básica, o qual auxilia o diretor na execução das atividades administrativas da escola, incluídas, aqui, as relacionadas à execução dos recursos. Apesar de não conter, nas atribuições desse cargo, qualquer atividade semelhante às que são exercidas no financeiro, convencionou-se, por este motivo, atribuir a nomenclatura de ATB Financeiro a esse profissional.

A resolução SEE nº 4.925, de 10 de novembro de 2023, estabelece as normas para a organização do quadro de pessoal das unidades de ensino da rede estadual de Minas Gerais, e determina, em seu art. 14, que as atividades relacionadas à Caixa Escolar deverão ser atribuídas pelo diretor da Unidade de Ensino a um servidor efetivo, ou, na inexistência deste, realizar a contratação desse profissional observados os quantitativos previstos de acordo com o número de alunos matriculados. O requisito de escolaridade para o cargo é curso técnico de nível médio ou curso de magistério, também equivalente ao nível médio.

As escolas estaduais de Minas Gerais recebem recursos anualmente, por meio de termos de compromisso⁷ celebrados com a SEE-MG e por meio do PDDE, gerido pelas Secretarias do Ministério da Educação (MEC). “Para cada termo de

⁷ Instrumento jurídico pactuado entre a SEE/MG e a Caixa Escolar, após aprovação do respectivo Plano de Trabalho, com o objetivo de viabilizar a transferência de recursos financeiros para o desenvolvimento de ações ou projetos da unidade de ensino.

compromisso assinado, será elaborado processo de prestação de contas a ser apresentado à SEE-MG em até trinta dias após o término do prazo de vigência” (Minas Gerais, 2009, s.p.). Esses processos são protocolados de forma física na SRE e arquivados até que sejam analisados, aprovados e baixados pelos analistas da prestação de contas.

A resolução 3670/2017 estabelece os seguintes requisitos para a celebração de um termo de compromisso:

Art. 2º - Somente poderão receber recursos da SEE-MG as caixas escolares que apresentarem, anualmente, até o último dia útil do mês de fevereiro do ano subsequente, a documentação atualizada listada abaixo:

I - Ato constitutivo, devidamente registrado em cartório cível de pessoas jurídicas;

II - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) junto à Receita Federal do Brasil com os dados cadastrais devidamente atualizados;

III - Regulamento próprio de licitação aprovado pela Assembleia Geral;

IV - Parecer do Conselho Fiscal atestando que:

a) os objetivos estatutários foram cumpridos;

b) os bens patrimoniais adquiridos no exercício anterior foram revertidos ao patrimônio do Estado, por meio de instrumento de doação; e

c) no ano anterior, todos os recursos recebidos por meio de transferências financeiras regulamentadas pelo Decreto nº 45.085/2009, bem como os recursos diretamente arrecadados ou recebidos de outros entes federativos, foram revertidos, em sua totalidade, aos objetivos estatutários da Caixa Escolar;

V - Balanço patrimonial do exercício anterior ou demonstrativo financeiro anual evidenciando o total de receitas e despesas;

VI - Comprovantes de regularidade fiscal e tributária, em especial quanto à Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Declaração de Escrituração Contábil Fiscal (ECF) e Declaração de Créditos e Débitos de Tributos Federais (DCTF) (Minas Gerais, 2017, p.1).

À SRE, compete a realização da análise e verificação dos documentos listados, bem como o lançamento desses documentos no Sistema de Controle de Documentos das Caixas Escolares, o que configurará a habilitação da Caixa Escolar. Outra condicionalidade para a liberação de recursos consiste no fato de que a escola deve informar, mensalmente, os saldos financeiros disponíveis em cada conta bancária.

Nesse contexto, vale dizer que a liberação dos recursos ocorre após a aprovação do plano de trabalho e assinatura do termo de compromisso pelo Secretário de Educação (representando a SEE-MG), e pelo (a) presidente da Caixa Escolar, onde devem estar assegurados os recursos orçamentários. Dessa forma,

deve ocorrer o registro da operação no SIAFI/MG, respeitando-se a programação financeira e orçamentária da SEE-MG.

Compete à Caixa Escolar, realizar a vinculação de uma conta bancária específica para o termo de compromisso, ou seja, não poderão ser vinculados mais de um termo de compromisso a uma conta ao mesmo tempo, o que faz com que as escolas tenham que gerenciar mais de uma dezena de contas bancárias ao mesmo tempo.

A SEE-MG destina recursos às escolas para a manutenção da unidade de ensino, tais como “contratação de pessoas físicas e/ou jurídicas para execução de serviços, realização de despesas de custeio em geral e aquisição de material de consumo para garantir o adequado funcionamento da unidade de ensino” (Minas Gerais, 2017, p. 5). Dentre esses materiais, estão: material de limpeza e higiene, itens de papelaria, mobiliário escolar, móveis, equipamentos, utensílios de cozinha, gêneros alimentícios para o preparo da merenda escolar, entre outros.

Quadro 5 – Principais Programas e/ou Projetos dos Termos de Compromisso

PROGRAMAS/PROJETOS	DESCRIÇÃO
Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)	Destinado à aquisição de gêneros alimentícios para alimentação escolar dos alunos e servidores, conforme Cartilha de Cardápios elaborada pela equipe nutricional da SEE-MG. São destinados dois termos de compromisso distintos, sendo um relativo ao recurso federal e outro referente ao recurso estadual. Os saldos remanescentes, ao final da vigência do termo de compromisso, deverão ser reprogramados para utilização no ano subsequente. Obrigatória a utilização de no mínimo 30% do recurso com produtos da Agricultura Familiar.
Manutenção, Custeio e Conservação da Unidade Escolar	Destinado à contratação de pessoa física ou jurídica para a prestação de serviços diversos, como: manutenção e pequenos reparos da rede física, de máquinas, equipamentos mobiliário e utensílios; serviços de contabilidade; serviços de conectividade; serviços de monitoramento de câmeras e alarmes. Realização de despesas miúdas de caráter emergencial e/ou eventual que não se enquadram nos procedimentos usuais de licitação e contratação. Aquisição de materiais de higiene e limpeza, material esportivo, suprimentos de informática e papelaria, gás de cozinha, dentre outros itens, necessários ao bom funcionamento da unidade escolar e que sejam classificados como bens de consumo na categoria de despesas correntes.
Ampliação e/ou Reforma de Prédio Escolar	Destinado à realização de obras de construção, ampliação, reforma ou adequação do prédio escolar, condicionado à elaboração de planilha e/ou projeto básico elaborado pela equipe da Rede Física da SRE e aprovado pela SEE-MG.
Diversos	Destinado à aquisição de mobiliário e equipamentos necessários ao funcionamento da unidade de ensino; ao atendimento de projetos ou atividades pedagógicas específicas previamente aprovados.
Emenda Parlamentar	Recursos encaminhados por parlamentares diretamente às Caixas Escolares, em geral, destinado à aquisição de mobiliário e equipamentos ou à realização de obras de construção, ampliação, reforma ou adequação do prédio escolar.

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base em informações extraídas do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas.

Para iniciar a utilização dos recursos, o presidente da Caixa Escolar deverá verificar, no Plano de Trabalho recebido, seu objeto, a natureza da despesa, além do valor e vigência constantes no Termo de Compromisso. Verificadas essas informações, caberá ao presidente convocar reunião com o Colegiado Escolar, onde será deliberado acerca da aprovação do Plano de Aplicação dos Recursos.

A metodologia adotada pela escola para a realização de contratações e aquisições está contida em seu Regulamento Próprio de Licitação e baseia-se na Lei Federal nº 8.666/93 - Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública, no entanto, a Caixa Escolar possui procedimentos próprios de licitação e contratação, que serão descritos a seguir.

Dentre os princípios do regulamento, estão legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, razoabilidade, eficiência, probidade, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo e igualdade; a aplicação desses visa à escolha da proposta mais vantajosa para a Caixa Escolar. Nesse contexto, vale dizer que o regulamento prevê a formação de uma Comissão de Licitação, a qual deve ser composta por, no mínimo, três membros titulares e suplentes até o número máximo de titulares, os quais são escolhidos dentre os associados da Caixa Escolar, sendo excluídos o presidente e o tesoureiro.

Dentre as atribuições da comissão, está a realização dos processos licitatórios, com as seguintes atividades: condução da fase externa do processo de licitação; recebimento e classificação das propostas comerciais; análise da documentação de habilitação dos fornecedores; habilitação do (s) licitante (s); processamento e julgamento dos atos do certame; recebimento e julgamento dos recursos interpostos.

Previstas no Art. 11 do Regulamento Próprio de Licitação, as modalidades da licitação são: convite, tomada de preços e concorrência. Além disso, a Caixa Escolar poderá adotar como procedimentos para aquisição, em casos de exceção, tendo em vista que a orientação é licitar, os processos de Dispensa e Inexigibilidade. Para as aquisições de gêneros alimentícios da Agricultura Familiar e do Empreendedor Familiar Rural, deverão ser observados os procedimentos da Chamada Pública, contidos na Nota Técnica nº 1/SEE/SPF/2021.

Quadro 6 – Formas de Contratação pela Caixa Escolar

MODALIDADE	CARACTERÍSTICA
CONVITE	Modalidade de licitação realizada entre interessados, escolhidos e convidados, em número mínimo de três, observados os seguintes valores: I. Compras e Serviços – até R\$ 176.000,00; II. Obras e Serviços de Engenharia – até R\$ 330.000,00.
TOMADA DE PREÇOS	Modalidade de licitação realizada entre interessados, observados os seguintes valores: I. Compras e Serviços – até R\$ 1.430.000,00; II. Obras e Serviços de Engenharia – até R\$ 3.330.000,00.
CONCORRÊNCIA	Modalidade de licitação realizada entre quaisquer interessados, observados os seguintes valores: I. Compras e Serviços – até R\$ 1.430.000,00; II. Obras e Serviços de Engenharia – até R\$ 3.330.000,00.
DISPENSA	Ocorre nos casos em que é dispensada a licitação, observados os seguintes critérios: I. Aquisições e contratações em valores inferiores a R\$17.600,00; II. Em caso de licitações frustradas; III. Em casos de emergência; IV. Para aquisição de componentes ou peças necessárias à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica; V. Para aquisição de gêneros alimentícios perecíveis, no tempo necessário para a realização de processo licitatório.
INEXIGIBILIDADE	Ocorre nos casos em que for inviável a competição, sendo: I. Na aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo; II. Na contratação de serviços com empresa ou profissional de notória especialização.
CHAMADA PÚBLICA	Ocorre para possibilitar a aquisição dos gêneros alimentícios da Agricultura Familiar e do Empreendedor Familiar Rural. Deverá se reservar, obrigatoriamente, 30% do total de recursos destinados a alimentação escolar para essa modalidade.

Fonte: Baseado em Costa (2017), com informações extraídas da Resolução SEE nº 3670/2017.

2.3.1 A Gestão Democrática no contexto da execução dos recursos públicos

Dentre os princípios que norteiam a gestão democrática na escola, estão a igualdade, a liberdade, a participação, a transparência, a divisão de responsabilidades e a descentralização das decisões (Silva, 2015). Tais princípios visam a garantir um ambiente educacional mais justo e colaborativo. A igualdade assegura que todos tenham acesso às mesmas oportunidades, enquanto a liberdade permite a expressão e o respeito às diferenças. Ademais, a participação

envolve a comunidade escolar nas decisões, promovendo um processo inclusivo, enquanto a transparência assegura clareza nas ações e decisões. Já a divisão de responsabilidades distribui funções de forma equilibrada entre os membros da escola. Por fim, a descentralização das decisões favorece a autonomia das unidades escolares, permitindo que se adaptem melhor às suas necessidades.

Sob essa ótica, vale mencionar que o princípio da gestão democrática do ensino público, preceituado na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, assegura a existência de órgãos colegiados deliberativos, os quais devem constituir-se por membros representativos dos diversos segmentos da comunidade escolar. Paradoxalmente, é justamente na necessidade de participação de todos os atores envolvidos com a escola que reside um dos maiores desafios da gestão democrática.

Nesse sentido, importa dizer que, culturalmente, a escola pública possui, na figura do diretor, sua maior autoridade, recaindo sobre este toda a responsabilidade em garantir o cumprimento das normas legais e o funcionamento de toda a engrenagem que faz a instituição escolar. Mas, ao contrário do que possa parecer, a esse dirigente máximo está atribuída pouca ou nenhuma autonomia, o que pode resultar na visão, por parte da comunidade escolar, do diretor como aquele que tão somente representa o Estado na escola. Isso ocorre, por exemplo, quando a escola não possui autonomia para definir seu calendário escolar, levando em conta as características regionais. Dessa forma, nota-se que esse cenário é propício para a crença de que nenhum movimento interno trará resultados.

Nesse contexto, observa-se que o diretor escolar desempenha diversos papéis na comunidade escolar ao assumir diferentes responsabilidades, que vão além das funções administrativas, como a de líder pedagógico e mediador de conflitos. Netto (2013), aponta que a descentralização de recursos da União e dos Estados para as escolas reflete em um ganho na autonomia administrativa. Todavia, isso pode causar uma sobrecarga de trabalho ao gestor escolar, já que a administração de recursos requer habilidades e competências múltiplas que, possivelmente, divergem da área de formação desse gestor. Dessa maneira, conhecimentos de administração pública de gestão financeira e da área contábil, por exemplo, constituem tais requisitos.

Em contraponto, ao contrário de outros agentes públicos que podem estar distantes da realidade local e focados, exclusivamente, em tarefas burocráticas, o

diretor escolar está imerso no cotidiano da escola e da comunidade ao seu redor. Essa proximidade permite uma compreensão mais profunda das necessidades e dos desafios específicos enfrentados pelos alunos, pais e professores.

Nesse viés, no contexto da execução dos recursos públicos, a descentralização financeira e administrativa teve o objetivo de transferir responsabilidades para os entes federados, à medida que reduziu o centralismo em âmbito federal. No entanto, da forma como se concretizou, resultou em uma desconcentração de tarefas e na imputação de responsabilização às Caixas Escolares, sem adequado suporte e orientação, além de pouco estímulo à produção de mecanismos coletivos de gestão, como colegiados escolares, associações de pais e mestres e grêmio escolar.

Nessa perspectiva, a diferenciação entre os termos *descentralização* e *desconcentração* é de suma importância. Na perspectiva de Carvalho (2004), os termos têm sido utilizados de forma ambígua, como se fossem sinônimos, embora possuam significados diferentes no léxico jurídico:

Entendemos por *descentralização* o deslocamento de poder de uma esfera de governo a outro, fazendo acompanhar-se de autonomia e das condições materiais e imateriais para a sua realização. Neste sentido, a esfera para onde o poder foi descentralizado, terá a responsabilidade de gerir integralmente o que foi descentralizado (ação política), utilizando-se dos recursos de toda ordem para viabilizar a sua concretização, sem perder de vista a necessidade do envolvimento da sociedade civil organizada nas diversas fases do processo de decisão. Diferindo-se da descentralização a *desconcentração* consiste na delegação de determinadas funções, encargos e responsabilidades de uma esfera central à esferas regionais ou locais sem o deslocamento do poder político de decisão. Ocorre a transferência da gestão operacional para o nível regional ou local, a partir de objetivos, metas e políticas definidas no âmbito central (Carvalho, 2004, p. 53).

Netto (2013), destaca que ao normatizar e padronizar os procedimentos para a execução dos recursos pelas caixas escolares, o estado de Minas Gerais transferiu toda a responsabilidade para as escolas. Esse repasse de responsabilidade reforça a necessidade de uma abordagem mais democrática no ambiente escolar, com a criação de um ambiente educacional em que todos os membros da comunidade escolar tenham participação representativa nas decisões e na gestão da escola. Esse processo envolve, por exemplo, o uso de conselhos

escolares e assembleias. Assim, a democratização dos espaços requer que haja o compartilhamento de responsabilidades, de forma a aumentar a transparência nas ações da instituição, visando a uma gestão colaborativa que fortaleça a autonomia escolar e permita que as decisões reflitam melhor as necessidades e as aspirações da comunidade.

Nesse contexto, a democratização do espaço escolar requer que haja uma revisão de sua estrutura administrativa, de modo a promover maior participação da comunidade e o envolvimento de diferentes vozes nas decisões escolares. O papel fundamental atribuído ao cargo de diretor escolar – ao qual convergem as mais diversas decisões relativas à administração de recursos financeiros e de patrimônio, à gestão pedagógica, à gestão dos recursos humanos, entre outros aspectos – revela-se, assim, complexo e desafiador.

Em consonância com essa perspectiva, Passador e Salvetti (2013, p. 481) destacam que “o anseio de um papel transformador passa pela democratização da gestão escolar” e que é a partir da obtenção do poder de decisão sobre o funcionamento e objetivos da escola que ela será capaz de conquistar sua autonomia. Para os autores, a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional — gestores, professores, alunos e pais — é fundamental para que essa transformação ocorra.

Ademais, eles defendem, ainda, que a gestão democrática engloba um conjunto de práticas que garantem a efetiva participação e a escuta ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, e não apenas a realização de eleições para escolha de diretores. Nesse sentido, os autores apontam a necessidade de construir uma cultura de diálogo e cooperação, de forma a favorecer a construção coletiva de decisões e a busca por soluções que atendam às necessidades específicas de cada escola.

Heloísa Luck (1997) aborda a gestão democrática sob uma perspectiva mais ampla, considerando não apenas o ambiente interno da escola, mas também as relações com toda a comunidade escolar, inclusive as famílias. Ela destaca a importância de estabelecer parcerias e diálogos constantes entre a escola e a comunidade, a fim de promover uma educação que esteja alinhada com as demandas sociais e que contribua para a formação cidadã dos alunos. Para a autora, a gestão democrática é um instrumento fundamental para a construção de uma educação mais justa e equitativa.

Nessa perspectiva, faz-se válido salientar que o principal ponto de convergência entre os autores supracitados é a ideia de que a gestão democrática na educação não se reduz a um modelo de administração. Ao contrário, ela se trata de uma filosofia que permeia todas as práticas educacionais. Dessa maneira, a participação ativa de todos os atores envolvidos, aliada à transparência, ao diálogo e ao respeito às diversidades, é essencial para o fortalecimento de uma gestão democrática que promova uma educação de qualidade e a formação integral dos estudantes.

A participação democrática na tomada de decisões envolve a colaboração entre gestores, professores, alunos, pais e demais membros da comunidade escolar, e não apenas valoriza as diferentes perspectivas, experiências e conhecimentos presentes na comunidade, mas também fortalece o senso de pertencimento e de responsabilidade compartilhada, o que possibilita a busca por soluções locais coletivamente.

Ao gestor da escola, cabe promover a articulação com toda a comunidade escolar, no entanto, o fortalecimento de uma gestão democrática efetiva depende de políticas públicas que garantam a autonomia da escola. Autonomia essa que, muitas vezes, é usurpada pela burocracia educacional dos órgãos superiores. Nesse viés, vale citar como exemplo disso a implantação de projetos pedagógicos em demasia, criados em âmbito central pelo MEC e pela SEE-MG, sem articulação com as comunidades escolares, e que são descontinuados com a mudança de governos. A forma de gerenciamento, por meio da descentralização dos recursos, ao passo que fortalece a autonomia das escolas, exige uma maior responsabilidade e transparência, assim como maior domínio das regras e das rotinas de cada projeto ligado ao repasse, como aponta Netto (2013).

Como destaca Paro (1986), a participação democrática depende de mecanismos institucionais que possibilitem e favoreçam a atuação de toda a comunidade nos espaços escolares. Nela, identificamos um potencial desencadeador de mudanças de paradigma. Assim, os espaços escolares podem ser ambientes catalisadores para a promoção de relações democráticas e a formação de indivíduos que valorizem o bem comum, capazes de gerar efeitos que se estendam a toda a sociedade.

2.3.2 O setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora

Nesta subseção, serão descritos o funcionamento e a estrutura do setor quanto ao seu quadro de pessoal, bem como as atribuições de cada servidor.

Nesse sentido, é válido citar que o setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora é responsável pela análise, orientação e fiscalização da execução dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares. Desse modo, os servidores em atuação no setor realizam a análise, aprovação e baixa dos processos de prestação de contas apresentados pelas escolas.

No ano de 2023, a equipe estava composta por 12 pessoas, dentre elas, uma estagiária e duas ATBs, sendo, estas últimas, servidoras efetivas com lotação em escolas estaduais, que foram convidadas a atuar em funções gratificadas, devido à demanda por pessoal no setor. Apenas dois membros da equipe são servidores de carreira da superintendência e lotados na regional de Juiz de Fora, um Analista Educacional (ANE) e uma Técnica da Educação (TDE).

A equipe conta também com sete auxiliares administrativos contratados através da Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS)⁸, empresa pública que presta serviços para o estado de MG, por meio de processo seletivo, para um período pré-determinado de dois anos. Essa contratação faz parte de uma ação iniciada no final de 2021, pela Diretoria de Prestação de Contas, que visa a zerar os passivos das regionais.

A coordenação do setor é realizada pela Técnica da Educação mencionada anteriormente. Ocorre uma divisão entre os membros da equipe onde são atribuídas áreas de atuação diferentes, os auxiliares administrativos da MGS tratam, exclusivamente, de processos de prestação de contas pertencentes ao passivo, enquanto as duas ATBs realizam as análises dos processos de prestação de contas atuais. Ademais, o servidor que possui o cargo de ANE trata, exclusivamente, dos processos referentes a obras de reformas e/ou ampliação dos prédios escolares.

Nesse contexto, importa mencionar que a atuação dos analistas concentra-se na análise dos processos de prestação de contas das 92 Caixas Escolares, sob orientação e supervisão da SRE Juiz de Fora. Dessa forma, são realizados

⁸ No fim do ano de 2021, a SEE-MG realizou a contratação de auxiliares administrativos da MGS para tratarem do passivo das prestações de contas, que contava em janeiro de 2022, com 3.351 processos a serem analisados, referentes a termos de compromisso emitidos desde o ano de 2006.

atendimentos diários, tanto presenciais quanto remotos, por telefone, videoconferência ou correio eletrônico, que visam a sanar as dúvidas e a repassar as informações recebidas do Órgão Central.

Assim, considerando o volume de processos protocolados, o alto número de termos de compromisso gerados e, ainda, as dificuldades que as escolas apresentam para executar os recursos recebidos, trata-se de um grande volume de trabalho para uma equipe que passou por diversas alterações nos últimos anos.

2.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS CAIXAS ESCOLARES

Nesta seção, são descritos os procedimentos para a análise de um processo de prestação de contas, sob a perspectiva das normativas legais.

Nesse sentido, faz-se válido dizer que a resolução 3.670/2017, atualizada pelas resoluções SEE nº 3.741, de 04 de maio de 2018, SEE nº 3.856, de 17 de julho de 2018 e SEE nº 4.144, de 19 de junho de 2019, são as normativas vigentes que subsidiam a análise dos processos de prestação de contas pelos analistas das regionais. No entanto, em nenhum desses textos são abordados os procedimentos para a análise dos processos e, dessa forma, o que ocorre é a transmissão de informações entre os analistas, de maneira informal, sem uma sistematização pré-estabelecida. Assim, para compreender quais são os procedimentos para a análise de um processo de prestação de contas, faz-se importante detalhar como ele se constitui, o que é feito a seguir.

O processo de prestação de contas, previsto no Decreto 45.085/2009 e regulamentado, atualmente, pela Resolução 3670/2017, estabelece a forma de apresentação da documentação comprobatória da execução dos termos de compromissos firmados entre a SEE-MG e as Caixas Escolares, sendo as Superintendências Regionais de Ensino as responsáveis pelo recebimento e pela conferência dos processos.

Nesse viés, tem-se que a análise de um processo de prestação de contas abrange os aspectos relativos à execução física, ou seja, ao cumprimento dos objetivos pactuados, além dos aspectos financeiros, os quais referem-se à constatação da aplicação dos recursos, de acordo com o Termo de Compromisso e plano de trabalho correspondente, observada a legislação pertinente. Sob essa

ótica, nota-se que a referida análise de um termo de compromisso consiste em identificar se o Plano de Trabalho⁹ foi cumprido em sua totalidade, conforme pactuado, e se foram adotados os procedimentos exigidos na resolução 3670/2017 e suas atualizações, e na Nota Técnica 01/2021. Esta última trata, especificamente, dos procedimentos pertinentes às aquisições voltadas ao atendimento do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Já as prestações de contas do PDDE são regulamentadas pelo FNDE, na Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021, e sua análise consiste em julgar se a utilização dos recursos recebidos cumpriu com os objetos e objetivos do programa, como determina a referida resolução. Desse modo, compreende-se que as caixas escolares executam os recursos do PDDE, no período de 1 de janeiro até 31 de dezembro de cada ano em exercício, e, ao fim do exercício, realizam o protocolo de prestação de contas no prazo definido pela SRE.

Nessa perspectiva, como dispõe a Resolução FNDE nº 15/2021, as superintendências têm autonomia para definir o prazo para o encaminhamento dos processos de prestação de contas pelas escolas, sendo que a análise e o cadastro no Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SIGPC) devem ocorrer até o dia 30 de abril do ano subsequente à execução. A SRE Juiz de Fora estabelece, como prazo para protocolo dos processos pelas Caixas Escolares, até o último dia útil do mês de janeiro.

Essa etapa de registro de prestação de contas do PDDE é fator determinante para o recebimento de recursos pelas caixas escolares no exercício seguinte, o que, aliado ao prazo definido na legislação, faz com que seja priorizada a análise desses processos, de modo que não têm se acumulado na unidade recentemente. Nesse sentido, cabe ressaltar que a execução dos recursos do PDDE pelas unidades escolares ocorre de maneira mais simplificada se comparada à execução dos termos de compromisso firmados com a SEE-MG.

Os recursos do PDDE são creditados em contas bancárias que são abertas e geridas pelo próprio FNDE, exclusivamente, no Banco do Brasil. Para receber os recursos, cabe à Caixa Escolar manter seus dados cadastrais atualizados no PDDEWeb e na respectiva agência bancária. O PDDEWeb é um sistema de

⁹ Plano de Trabalho é o instrumento que caracteriza e especifica o projeto ou atividade a serem contemplados, contendo sua identificação, metas e etapas a serem atingidas, plano de aplicação dos recursos financeiros, cronograma de desembolso e previsão de início e fim da execução do objeto, assim como obrigações dos partícipes.

cadastramento e atualização de informações cadastrais das UEx e EEx, sendo obrigatória a atualização cadastral anual. Outras condicionalidades para a efetivação dos repasses caracterizam-se pelo fato de que a Caixa Escolar deve estar adimplente com a prestação de contas de recursos recebidos nos anos anteriores e deve ter realizado o cadastro do percentual a ser aplicado nas categorias econômicas de custeio e capital para cada programa.

Para realizar um processo de compra com o PDDE, a escola deve estabelecer, junto ao Colegiado Escolar, as necessidades prioritárias, além de realizar, no mínimo, três pesquisas de preço, preferencialmente, no mercado local, e escolher, junto ao colegiado, a melhor proposta – utilizando o critério de menor preço por item ou lote, a fim de prezar pela melhor qualidade. Ademais, deve realizar a aquisição/contratação e, por fim, guardar toda a documentação.

Além disso, é permitida a aquisição por meios eletrônicos, quando esta for a única forma de obter o bem, ou quando propiciar uma sensível economia de recursos. Nesse contexto, é válido mencionar que os documentos que devem compor um processo de aquisição são: Consolidação de Pesquisas de Preço (formulário padrão do FNDE), Orçamentos e Documentos Fiscais, os quais comprovam a realização da despesa, e Comprovante de Pagamento. No ano de 2023, o setor de Prestação de Contas realizou a análise de cerca de 540 processos de prestação de contas do PDDE.

Quadro 7 - Documentos do processo de prestação de contas do PDDE

ITEM	DESCRIÇÃO
I	Rol de Materiais, Bens e Serviços Prioritários, de que trata o Anexo II desta Resolução
II	Consolidação de Pesquisas de Preços ou a justificativa pela não realização, de que trata o Anexo III desta Resolução
III	Demonstrativo da Execução da Receita, Despesa e de Pagamentos Efetuados, conforme modelo previsto no SiGPC;
IV	Extratos bancários da conta específica aberta para movimentação dos recursos depositados e das aplicações financeiras realizadas
V	Conciliação Bancária, na hipótese de constar saldo financeiro existentes em 31 de dezembro nas contas específicas
VI	Cópia de documentos originais que comprovem a destinação dada aos recursos
VII	Atas de aprovação do plano de gastos bem como de sua execução

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraídos da Resolução FNDE nº 15/2021.

Além de simplificados os procedimentos para as aquisições com os recursos do PDDE, o FNDE disponibiliza uma série de cartilhas que detalham e orientam sobre como proceder em cada etapa da execução dos recursos, como o Guia de Execução dos Recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola e o Guia de Relacionamento com o Banco do Brasil, os quais encontram-se disponíveis em portais eletrônicos, onde é possível acompanhar o crédito dos recursos, a situação cadastral da unidade, entre outros.

Nesse viés, percebe-se que, ao tornar menos complexa a aquisição e, em consequência, a prestação de contas dos recursos recebidos por meio do PDDE, favorece-se a análise desses processos, de modo a possibilitar que ela, a aprovação e o registro no SIGPC sejam mais rápidos.

Quanto aos processos de prestação de contas referentes aos termos de compromisso, de acordo com o que é regulamentado, esses deverão ser instruídos com os seguintes documentos:

Quadro 8 – Documentos do processo de prestação de contas

I – Anexos	
a)	Ofício de Encaminhamento (Anexo V)
b)	Parecer do Colegiado Aprovando o Plano de Aplicação dos Recursos (Anexo VI)
c)	Relatório de Execução Física e Financeira do Projeto, assinado pelo (a) Presidente da Caixa Escolar e ratificado pelo ordenador de despesas (Anexo VII)
d)	Relação de Pagamentos Efetuados (Anexo VIII)
e)	Relatório de Medição da Obra, com registro fotográfico contendo, no mínimo, 20 fotos
f)	Termo de Entrega ou Aceitação Definitiva da Obra, assinado pelo (a) Presidente da Caixa Escolar e por, no mínimo, dois membros do Colegiado Escolar, com base no laudo técnico conclusivo, emitido por profissional habilitado e autorizado pela SEE-MG (Anexo IX)
g)	Termo de Doação de Bens, para os bens permanentes (Anexo X)
h)	Pedido de Abertura de Adiantamento (Anexo XI)
i)	Parecer do Colegiado Escolar Referendando a Prestação de Contas dos Recursos Financeiros (Anexo XII)
II - Demais Documentos	
a)	Extratos bancários completos da movimentação financeira e de rendimentos de aplicações no mercado financeiro
b)	Cópia autenticada “confere com original” (por servidor da escola, com nome e Masp), da seguinte documentação: 1) Processo Licitatório: Mapa de Apuração e classificação da proposta e da homologação; 2) Processo de Dispensa e/ou Inexigibilidade: Justificativa de Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação (Modelo 19) e Parecer do Colegiado Escolar (Modelo 20); (Redação dada pela Resolução 3.741, de 04/05/18.)
c)	Documentos fiscais originais, comprobatórios das despesas realizadas; comprovantes de retenções de recolhimentos de impostos e encargos sociais incidentes, se for o caso
d)	Cópia do cheque ou comprovante de transferência bancária
e)	Comprovante do pagamento via cartão na função débito, transferência bancária, ou cópia do cheque; (Redação dada pela Resolução SEE nº 4.144, de 19/06/19)
f)	Cardápios da alimentação escolar, em conformidade com as refeições servidas, quando for o caso
g)	Contrato (s) firmado (s) para a execução do objeto pactuado, se for o caso
h)	Comprovante de restituição de saldo do recurso ou de rendimentos auferidos em aplicações financeiras não utilizados na consecução do objeto pactuado

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Minas Gerais (2017, p. 14-15).

Além dos documentos listados, o analista poderá, ainda, solicitar documentos complementares que possam elucidar quanto aos procedimentos que foram adotados pela unidade escolar. Nesse sentido, uma vez que todo processo de prestação de contas é instruído por meio de um processo físico, sua análise é realizada de forma manual e são utilizadas, também, ferramentas digitais, como editores de texto, de planilhas e consultas aos sistemas de informação.

Dessa forma, por não dispor de manuais ou de instruções formais sobre como realizar a análise de um processo de prestação de contas, o analista se orienta pelas legislações, conforme ilustrado no Quadro 4, e pelas orientações da Diretoria

de Prestação de Contas. Portanto, compete ao Analista de Prestação de Contas verificar se foram cumpridos todos os procedimentos e normas presentes nas resoluções, no que se refere à execução dos recursos repassados às Caixas Escolares.

Ademais, ao iniciar a análise de um termo, o analista realiza consultas ao Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas, nas quais são verificados o valor do termo, sua data de assinatura, sua vigência, se o termo possui aditivos e, ainda, a alteração na posição desse termo para a situação “análise”.

A conferência do financeiro consiste em realizar, em um programa de planilhas eletrônicas, os lançamentos de todas as entradas, saídas e rendimentos constantes dos extratos bancários, auferidos no período que se inicia na assinatura do termo até o fim de sua vigência. Dessa maneira, conferem-se os processos de aquisição, as notas fiscais, a autenticidade de documentos que tenham sido emitidos eletronicamente e, por fim, os comprovantes de pagamento.

Nessa análise, o objetivo é verificar se todas as saídas referem-se a processos de compra/contratação que tenham sido elaborados em conformidade com as normas. Por fim, realiza-se a conferência de anexos, como: pareceres do colegiado escolar, no que diz respeito à aprovação da aplicação dos recursos e da prestação de contas; relação de pagamentos efetuados; relatório de execução física e financeira; e termo de doação, se for o caso.

Caso sejam constatados procedimentos em desacordo com a norma, saídas de recursos sem a devida comprovação, ou a ausência de documentos, será encaminhada à escola, diligência solicitando que sejam esclarecidas as dúvidas e sanadas as pendências. Nesse sentido, vale dizer que as diligências são enviadas às escolas através de correio eletrônico, e suas respostas podem ser enviadas pela mesma via em que foram recebidas ou protocoladas, de forma presencial na regional, conforme solicitação do analista.

Nesse viés, é válido citar que a forma como as diligências são elaboradas na regional pesquisada fica a critério do analista, podendo ser por meio de ofício no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), ou encaminhada em forma de texto simples, por meio do correio eletrônico e, por esse motivo, não é possível mensurar quantas foram emitidas pela unidade.

Dessa forma, verifica-se que o atendimento das solicitações contidas nas diligências ocorre de forma morosa, de modo que ultrapassa, na maioria das vezes,

o prazo estabelecido. Além disso, não são raras as vezes em que as respostas encaminhadas não atendem ao que foi solicitado, o que prolonga a conclusão da análise e a aprovação do processo.

Nesse contexto, importa mencionar que, ao final do prazo concedido para o envio de resposta à diligência, caso as providências solicitadas pelo analista não tenham sido atendidas, a Caixa Escolar torna-se inadimplente. Com isso, há uma atualização na posição do termo de compromisso no Sistema de Transferência, de modo que a Caixa Escolar estará sujeita à bloqueio no SIAFI, o que impede o recebimento de recursos.

Assim, caso seja constatada a necessidade de devolução de recursos financeiros ao erário, em virtude da não comprovação da despesa realizada, da utilização indevida do recurso, ou, ainda, da não execução do recurso, a Caixa Escolar deverá realizar o ressarcimento aos cofres públicos. Nas situações em que, comprovadamente, tiver ocorrido a utilização indevida do recurso, o ressarcimento ocorrerá com recursos próprios do gestor responsável pela execução do termo.

Após a análise, se o processo estiver em conformidade e não apresentar pendências, será aprovado por meio de um parecer e de uma carta de aprovação, que, depois de assinados pelo analista, seguirão para anuência e assinatura do diretor do DAFI e da Superintendente de Ensino, sendo esta última a responsável pela ordenação da despesa.

Ademais, o analista deverá realizar a alteração da posição do termo no Sistema de Transferência para “baixado”. Por fim, registra-se a Nota de Lançamento Contábil no SIAFI, o que consiste em realizar a baixa dos valores na conta contábil referente aos termos de compromisso das Caixas Escolares, ou seja, encerra-se, nessa etapa, a responsabilidade da Caixa Escolar com o estado de Minas Gerais, relativa ao recurso recebido.

2.5 O ACÚMULO DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS NA SRE JUIZ DE FORA

Nesta seção, apresenta-se as evidências que comprovam o problema pesquisado: o número de processos de prestação de contas sem análise e suas implicações para a gestão.

O número de processos de prestação de contas sem análise na SRE Juiz de Fora cresce anualmente e torna-se um problema para a unidade, já que esta recebe, todos os anos, um grande quantitativo de prestação de contas, que, por acumular-se de um ano para outro, gera um passivo. Sob essa ótica, compreende-se que as consequências desse atraso na análise de prestação de contas fazem com que ela perca uma de suas principais funções, que é a de fiscalizar e monitorar, tempestivamente¹⁰ a utilização dos recursos públicos direcionados às escolas, conforme prevê o disposto no art. 70, parágrafo único, da Constituição Federal de 1988:

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

Corroborando com o mencionado o que aponta o Tribunal de Contas da União:

O propósito da prestação de contas é assegurar a transparência e a responsabilidade na administração pública, bem como dar suporte às decisões de alocação de recursos, promover a defesa do patrimônio público e, sobretudo, informar aos cidadãos, que são os usuários dos bens e serviços produzidos pela administração pública e principais provedores dos recursos para o seu funcionamento.

A prestação de contas anual das organizações do setor público deve proporcionar uma visão estratégica e de orientação para o futuro quanto à sua capacidade de gerar valor público em curto, médio e longo prazos, bem como do uso que fazem dos recursos públicos e seus impactos na sociedade. Se constitui assim em um dos principais instrumentos democráticos de comunicação entre governo, cidadãos e seus representantes.

Espera-se que as prestações de contas das organizações do setor público forneçam informações para subsidiar avaliações em questões como:

- Se a entidade prestou seus serviços à sociedade de maneira eficiente e eficaz;
- Se a capacidade da entidade para prestar serviços melhorou ou piorou em comparação com exercícios anteriores;

¹⁰ Segundo o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público, *tempestividade* “significa ter informação disponível para os usuários antes que ela perca a sua capacidade de ser útil para fins do objetivo da elaboração e divulgação da informação contábil. Ter informação disponível mais rapidamente pode aprimorar a sua utilidade como insumo para processos de avaliação da prestação de contas e responsabilização (*accountability*) e a sua capacidade de informar e influenciar os processos decisórios. A ausência de tempestividade pode tornar a informação menos útil” (Brasil, 2021, p. 30).

- Quais são os recursos atualmente disponíveis para gastos futuros, e até que ponto há restrições ou condições para a utilização desses recursos;
- A extensão na qual a carga tributária, que recairá sobre os contribuintes em períodos futuros para pagar por serviços correntes, ou o endividamento, tem evoluído (Brasil, 2023).

É válido ressaltar que o número de processos de prestação de contas de termos de compromisso que constam no passivo, modifica-se constantemente, pois decorridos cinco anos da vigência de um termo de compromisso sem análise, este torna-se um passivo. Da mesma maneira, a prestação de contas que aguarda análise sofre um aumento gradual, já que, anualmente, há termos de compromisso que encerram sua vigência, tornando-se objeto de prestação de contas.

No ano de 2022, os ATBs do setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora possuíam os seguintes projetos em suas frentes de análise: Merenda Estadual, Merenda Federal, Manutenção e Custeio das Unidades Escolares, e demais Projetos Pedagógicos e Emendas Parlamentares, todos esses recursos sendo recebidos via termo de compromisso e, ainda, todos os projetos do PDDE.

No início de 2023, foram protocolados cerca de 550 processos de prestação de contas referentes aos projetos/ações do PDDE, os quais são recursos oriundos do FNDE repassados anualmente, diretamente para as Caixas Escolares. Além disso, também foram protocolados, aproximadamente, 276 processos de Manutenção e Custeio, Merenda Federal e Merenda Estadual.

Diante disso, o presente caso de gestão pretende investigar as causas para o acúmulo dos processos de prestação de contas na SRE Juiz de Fora, bem como propor soluções para reduzir e minimizar os impactos negativos desse acúmulo, a fim de evitar a formação de passivos. Ademais, pretende-se identificar e analisar os fatores que motivam o elevado número de erros constatados nos processos de prestação de contas, os quais constituem a causa geradora de diligências às unidades escolares.

2.5.1 Termos de compromisso na SRE Juiz de Fora

Nesta subseção, são descritas as fases de execução de um termo de compromisso. Nesse sentido, são apresentados os dados levantados, a partir da

delimitação do recorte temporal de 2018 a 2022, os quais auxiliaram na apresentação do caso de gestão.

Nesse contexto, informações extraídas do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas permitem identificar o quantitativo de termos de compromisso existentes e sua respectiva fase de execução, em determinado período selecionado. Essas fases de execução representam a posição única atribuída a um termo de compromisso no sistema, as quais permitem monitorar e avaliar cada projeto.

A posição do termo “em análise” significa que o processo de prestação de contas trata-se de um passivo que ainda não foi analisado, ou um processo que está sendo analisado no momento. Assim, processos “protocolados aguardando análise” são aqueles em que a vigência do termo já se encerrou, sendo o recurso executado ou não, e que aguardam a análise para serem baixados e aprovados posteriormente. Já os processos que se encontram “em diligência” são processos que já passaram pela conferência do analista, o qual, ao constatar inconsistências, solicita à escola justificativas ou documentação complementar.

Essas fases citadas são as que representam um problema para a SRE Juiz de Fora, devido ao grande número de processos nessas posições, e serão objeto de estudo nesta pesquisa. No entanto, os termos de compromisso podem assumir diversas outras posições de acordo com a especificidade que cada um possui. Para que seja possível a compreensão sobre o que as fases de execução de um termo de compromisso se referem, o Quadro 9, a seguir, descreve cada uma delas.

Quadro 9 - Descrição das fases de execução de um termo de compromisso

(continua)

SITUAÇÃO	DESCRIÇÃO
ANÁLISE	Termos de compromisso que estão aguardando análise (aqueles do passivo) e termos em que os analistas já iniciaram a análise.
ATIVO	Termos de compromisso gerados no sistema, mas ainda não assinados digitalmente pelo presidente da Caixa Escolar.
BAIXADO	Termos em que a prestação de contas está aprovada e o processo foi baixado no Sistema Integrado de Administração Fazendária (SIAFI).
EM DILIGÊNCIA	Termos em que a prestação de contas já fora analisada e apresentou pendências, por este motivo, está diligenciada e aguarda-se o envio do que se encontra pendente.

Quadro 9 - Descrição das fases de execução de um termo de compromisso
(conclusão)

SITUAÇÃO	DESCRIÇÃO
EM PRESTAÇÃO DE CONTAS	Termos de compromisso que finalizaram a vigência e estão em fase de montagem do processo de prestação de contas pela escola. Período de 30 dias, compreendido entre o encerramento da vigência do termo e o prazo para o protocolo do processo na SRE.
ESGOTAMENTO DE MEDIDAS ADMINISTRATIVAS	Termos em que fora constatada suposta execução irregular e que, após executadas as medidas administrativas internas, como diligências, notificações, comunicações, não se obteve êxito na resolução dos fatos, o processo será encaminhado para tomada de contas.
EXPIRADO	Termos que foram gerados, assinados e, no entanto, não houve o crédito do recurso dentro do período de vigência determinado.
INADIMPLENTE POR FALTA RESPOSTA A DILIGÊNCIA	Termos que apresentaram pendências, foram diligenciados e, no entanto, a escola após decorrido o prazo estabelecido, não apresentou a documentação solicitada.
PROTOCOLADO AGUARDANDO ANÁLISE	Processos de prestação de contas protocolados e que estão aguardando análise.
RESCINDIDO	Termos de Compromisso gerados e posteriormente cancelados ou rescindidos.
RESCISÃO SOLICITADA	Aperfeiçoamento do processo de Rescisão, quanto um Termo de Compromisso/ Aditivo é gerado o documento é assinado pelo gestor da escola e este não foi pago e a escola não irá executar o recurso. Porém, o documento será aprovado pelo Subsecretário e assinado digitalmente pelo gestor da escola. Dando maior formalidade ao processo.
TOMADA DE CONTAS	Termos que após esgotadas todas as medidas administrativas internas são encaminhados para o órgão central - SEE, para que este realize os procedimentos de apuração dos fatos, identificação dos responsáveis e a quantificação do dano.
VIGENTE	Termos de compromisso gerados, assinados e que estão em fase de execução pela escola.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Neste estudo, as posições dos termos de compromisso identificadas como “análise”, “protocolado aguardando análise” e “em diligência”, são as mais

relevantes, já que se referem aos processos que estão parados ou sendo analisados no momento.

Dessa forma considerando que um processo de prestação de contas tem início a partir da assinatura de um termo de compromisso e do crédito dos recursos vinculados, e buscando-se mensurar o número de processos de prestação de contas gerados na SRE Juiz de Fora, realizou-se o levantamento do número de termos de compromisso gerados para as escolas estaduais desta regional, no período de 2007 a 2022, que estão sistematizados a seguir:

Tabela 2 - Relatório Quantitativo de Termos de Compromisso– SRE Juiz de Fora – 2007 a 2022

SITUAÇÃO	QUANTIDADE	VALOR
ANÁLISE	1927	63.761.548,52
ATIVO	5	151.520,00
BAIXADO	5905	87.697.841,40
EM DILIGÊNCIA	145	4.061.185,15
EM PRESTAÇÃO DE CONTAS	5	555.189,57
ESGOTAMENTO DE MEDIDAS ADMINISTRATIVAS	4	2.287.430,78
EXPIRADO	899	22.839.807,58
INADIMPLENTE POR FALTA RESPOSTA A DILIGÊNCIA	4	234.810,00
PROTOCOLADO AGUARDANDO ANÁLISE	453	20.932.852,40
RESCINDIDO	944	14.172.346,31
RESCISÃO SOLICITADA	156	2.055.000,00
TOMADA DE CONTAS	84	1.787.049,67
VIGENTE	1053	57.862.299,06
TOTAL	11.584	278.398.880,44

Fonte: Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas da SEE/MG (2023).

Nesse levantamento, realizado em novembro de 2022, pode-se observar o número de processos de prestação de contas que estão aguardando ou em processo de análise, bem como a posição em que se encontram todos os termos de compromisso gerados para as escolas estaduais desta SRE, no mencionado período. Cada uma das posições descreve um estágio da execução do recurso público descentralizado, através do termo de compromisso destinado à Caixa Escolar. A cada termo de compromisso é atribuída uma posição única no sistema, o que significa que o seu valor está contabilizado somente em uma única situação.

O quantitativo da tabela 2 representa todos os termos de compromisso que já foram gerados para a SRE Juiz de Fora desde 2007, ano em que a SEE iniciou a operação do sistema eletrônico que é utilizado atualmente para a celebração dos convênios. De 11.584 termos, 50,98% constam como aprovados e baixados, 21,80%

estão pendentes de análise¹¹, sendo 16,64% referente ao passivo e 5,16% referente a processos de prestações de contas atuais – que foram objeto de prestação de contas em período inferior a cinco anos. Esses termos pendentes de análise, que representam 21,80% do total de termos gerados, desde 2007, demonstram que há um alto número de processos parados, sem a devida análise, aprovação e baixa, e revelam uma situação preocupante.

Nesse sentido, é válido ressaltar que, em 2022, o número de processos analisados, aprovados e baixados foi de cerca de 2.471, o que representa quase 42% do total de termos já aprovados desde 2007. Esse resultado somente foi possível devido à composição da equipe de prestação de contas da SRE Juiz de Fora, a partir de dezembro de 2021.

2.5.1.1 Os Termos de Compromisso nos últimos cinco anos

Inicialmente, buscou-se identificar o número total de termos de compromisso gerados para as escolas estaduais pertencentes à regional, com a coleta e a sistematização dos dados no período de 2007 a 2022, para que fosse possível compreender todo o cenário atual do setor de prestação de contas. Verificou-se, assim, o número de processos analisados e baixados e os processos pendentes de análise - tanto os que pertencem ao passivo, quanto os que pertencem ao período atual, ou seja, inferior a cinco anos do fim da vigência do termo de compromisso.

Tendo em vista as estratégias já adotadas pela SEE para solucionar o passivo de prestação de contas nas SREs, como a contratação de profissionais e a flexibilização na análise dos processos do passivo, a pesquisa realizou um recorte nos dados obtidos referentes aos últimos cinco anos, buscando se aprofundar nestes, para compreender o que gera o crescimento dos processos sem análise.

Nesse viés, tem-se que em uma coleta de dados dos Termos de Compromisso, gerados nos últimos cinco anos, é possível verificar que, em 2022, houve um aumento de 206% no número total de termos gerados e pagos em relação a 2018. Nesse período, os valores liberados tiveram um aporte de R\$35.612.253,29.

¹¹ Foram considerados como pendentes de análise os termos de compromisso localizados nas posições “Análise”, “Em diligência” e “Protocolado aguardando análise”.

Esse aumento no número de verbas recebidas pelas unidades escolares, ocasiona em um maior número de processos de aquisição de insumos, bens e serviços, o que gera um aumento no volume de trabalho para os gestores na execução dos recursos e, conseqüentemente, para a prestação de contas.

Tabela 3 – Termos de Compromisso Gerados para a SRE Juiz de Fora

PERÍODO	TOTAL DE TERMOS	
	QUANTIDADE	VALOR
2018	191	4.945.983,88
2019	301	13.557.612,73
2020	392	19.089.239,64
2021	837	53.303.078,72
2022	585	40.558.237,17

Fonte: Elaborado pela autora (2023), a partir de dados coletados no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas da SEE/MG.

O levantamento buscou sistematizar os dados em relação ao total de termos gerados para as Caixas Escolares sob a jurisdição da SRE Juiz de Fora, no período de 2018 a 2022. Nesse sentido, importa dizer que considerou-se os termos que foram, ao menos parcialmente, pagos, para que seja possível verificar quantos processos de prestação de contas, de fato, foram ou serão gerados.

Implica saber, a partir do número de termos gerados nos últimos cinco anos, quantos destes já foram analisados e quantos ainda estão aguardando análise, gerando um acúmulo. Por esse motivo, realizou-se um levantamento quanto à posição ocupada por esses termos de compromisso em março de 2023.

Tabela 4 – Posição Termos de Compromisso

ANO	TOTAL	ANÁLISE	BAIXADO	AGUARDA ANÁLISE	VIGENTE	EM DILIGÊNCIA
2018	191	60	27	26	78	0
2019	301	3	287	4	3	4
2020	392	15	294	52	25	5
2021	837	12	405	118	288	9
2022	585	0	26	275	179	0

Fonte: Elaborado pela autora (2023), a partir de dados coletados no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas da SEE/MG.

A tabela 4, cujas definições para os termos podem ser visualizadas no Quadro 9, demonstra que, no período de 2018 a 2022, dos 2.306 termos, 45,05% foram analisados, aprovados e baixados, 24,85% ainda estão vigentes, 4,68% estão em fase de análise e/ou diligência¹² e 20,60% foram protocolados e aguardam análise. A partir disso, é possível observar um aumento expressivo no número de processos que aguardam análise desde 2021.

As consequências dos atrasos e impossibilidade de análise tempestiva dos termos são percebidas no dia a dia pelos analistas, que precisam lidar com processos incompletos, com erros frequentes nos procedimentos de aquisição, com a demora em obter respostas, com as justificativas das escolas, entre outras, gerando um alto número de diligências. Uma vez que os erros cometidos pelas unidades escolares não são identificados e comunicados a elas em tempo hábil, a chance desses erros persistirem e se repetirem é considerável.

Assim, o acúmulo de prestação de contas sem análise representa óbice relevante, visto que se tratam de recursos já empregados cuja conformidade com as normas e diretrizes pertinentes ainda não foi devidamente examinada e confirmada. Nesse viés, observa-se que a legislação mineira que regulamenta a execução e a prestação de contas dos recursos financeiros repassados às Caixas Escolares, em particular, o Decreto 45.085/2009 e a Resolução de 3670/2017, não estabelecem um prazo específico para a aprovação e a baixa desses processos.

Por outro lado, há uma legislação federal - a Portaria Interministerial nº 127, de 29 de maio de 2008, que estabelece normas para a execução do que determina o Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências - que estabelece um prazo de 90 dias para que a autoridade competente realize a análise da prestação de contas dos recursos repassados pela União.

Da mesma forma, a Resolução FNDE nº 15/2021 estabelece prazo semelhante, fixando o dia 30 de abril do ano subsequente ao crédito do recurso,

¹² Em diligência aqui mostra a posição em que se encontra o termo de compromisso, ou seja, representa um termo de compromisso que após análise foram detectadas falhas e/ou inconsistências em que foi necessário solicitar à unidade escolar documentos complementares e/ou justificativas. Os dados demonstram que existem 18 termos de compromisso gerados no período de 2018 a 2022, nessa fase de execução.

para que as prestações de contas do PDDE sejam lançadas em um sistema específico, o SIGPC, pelas secretarias de educação. Essa regulamentação caracteriza-se por estar a nível federal para os convênios celebrados, fixando um prazo para análise e aprovação da prestação de contas, e demonstra a necessidade e importância de se estabelecer metas e atribuir responsabilidades para cada setor. A partir da definição desses prazos, faz-se necessário que os órgãos se adequem e tomem medidas que possibilitem o seu cumprimento.

Apesar de as Superintendências não serem regidas por essa norma, trata-se de um exemplo de prática que, se adotada e instrumentalizada através de recursos humanos e materiais, pode contribuir para melhores resultados no estado. Assim, entende-se que a falta dessa regulamentação em Minas Gerais pode ter contribuído para o baixo número de processos analisados e aprovados nos anos anteriores.

2.5.2 O papel das diligências para o Setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora

Esta subseção apresentará a aplicação e a utilização das diligências no Setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora, além das implicações que elas geram para os gestores e caixas escolares. Nesse sentido, serão apresentados os quantitativos das diligências emitidas nos últimos quatro anos e as principais solicitações que estas trazem.

Nesse contexto, é válido dizer que as diligências no setor de prestação de contas são instrumentos por meio dos quais visa-se à obtenção de informações, justificativas e dados relevantes para auxiliar na análise de um processo. Nesse viés, observa-se que um analista é responsável por baixar um processo em diligência quando detectar inconsistências e/ou falhas, ou, ainda, a falta de documentos relevantes e/ou imprescindíveis para a análise do processo. Em seguida, essa diligência é encaminhada nominalmente ao presidente da Caixa Escolar, por meio de ofício, sendo fixado um prazo máximo de 30 dias para que este apresente as justificativas e/ou documentos pertinentes que visem à regularização das possíveis falhas detectadas.

Para fins de verificação do número de diligências emitidas nos últimos quatro anos, realizou-se uma pesquisa na qual pode-se comprovar um aumento

significativo no número de ofícios emitidos em 2021 e 2022, conforme demonstrado na tabela 5.

Tabela 5 – Número de Diligências Emitidas

ANO	NÚMERO DE DILIGÊNCIAS EMITIDAS	NÚMERO DE ANALISTAS
2019	313	7
2020	266	8
2021	704	18
2022	1337	13

Fonte: Elaborado pela autora (2023), a partir de dados extraídos de planilha eletrônica de controle interno.

Faz-se importante apontar que, em 2021, a equipe de prestação de contas passou por uma relevante reformulação em que sete servidores foram realocados em outros setores e funções na SRE Juiz de Fora, deixando a equipe com apenas quatro servidores durante parte do ano, o que refletiu no número total de analistas que passaram pelo setor nesse período e, conseqüentemente, no número de processos analisados.

Uma possível causa do acúmulo dos processos de prestação de contas seria o elevado tempo gasto para concluir a análise de um processo. Conforme prevê a resolução 3670/2017, em seu art. 27:

Art. 27 - Constatadas irregularidades na prestação de contas, o processo será baixado em diligência, sendo fixado prazo máximo de 30 (trinta) dias para apresentação de justificativas, alegações de defesa, documentação complementar que regularize possíveis falhas detectadas ou a devolução dos recursos liberados, atualizados monetariamente, sob pena da instauração de tomada de contas especial, em atendimento ao art. 74 da Constituição do Estado. (Minas Gerais, 2017, p. 16).

Apesar do prazo definido pela resolução, muitos gestores ultrapassam esse tempo determinado para o protocolo de resposta às diligências, muito possivelmente, devido às dificuldades em conciliar as atividades administrativas e burocráticas com as atividades pedagógicas, e em função do grande volume de trabalho e demandas a cumprir num curto espaço de tempo.

Verificou-se que dentre 158 diligências emitidas por uma ATB em 2022, 53 levaram mais do que 30 dias para serem respondidas, o que representa 33,54% desses processos. Dentre esses 33,54%, decorreram-se, em média, 74 dias entre o envio da diligência e a aprovação do processo. Assim, nota-se que demorou mais do que o dobro do tempo previsto na legislação para a apresentação das justificativas e dos documentos complementares solicitados.

Nota-se, também, um elevado número de diligências geradas¹³, como pode ser observado na tabela 5, em que, no ano de 2022, por exemplo, foram gerados 1.337 ofícios de diligência. No entanto, esse número está subestimado, visto que alguns analistas utilizam o e-mail da SEE-MG como forma de cobrar as pendências detectadas nos processos, o que nos impossibilita de obter um número oficial das notificações enviadas às unidades escolares.

As diligências são geradas quando são constatadas irregularidades no processo, ou seja, quando é verificada infração à norma legal ou a omissão de documentos. Nesse sentido, as diligências podem requerer documentos adicionais, justificativas ou, ainda, a restituição de valores em consequência de dano ao erário.

A fim de sistematizar os principais erros encontrados nos processos de prestação de contas, realizou-se uma coleta de dados nas diligências enviadas por uma das ATBs, no ano de 2022. No citado ano, foram analisados 211 projetos do PDDE por esta ATB, que não foram considerados neste levantamento, devido às especificidades de sua análise, já que os procedimentos de aquisição e de prestação de contas diferem-se dos recursos oriundos de termos de compromisso.

Considerando, então, os termos de compromisso gerados via Sistema de Transferência, foram analisados 124 termos, em que apenas cinco foram aprovados sem diligência, o que demonstra um alto número de processos em que são detectadas possíveis falhas e/ou irregularidades. Dos 119 termos diligenciados, 10 tiveram duas diligências no mesmo termo por não atendimento ao solicitado na primeira, ou nova inconsistência detectada após análise da documentação enviada.

A partir desse levantamento, foi possível categorizar os erros em quatro eixos, sendo:

¹³ Diligência gerada nesta seção refere-se a análise realizada a partir do número total de diligências emitidas nos anos de 2019 a 2022, ou seja, do número de ofícios que foram encaminhados às escolas solicitando a regularização de possíveis falhas detectadas.

- **Ausência de anexos / documentos:** A Resolução SEE 3670/2017 e suas atualizações regulamentam a transferência, utilização e prestação de contas dos recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Isso quer dizer que ela apresenta quais documentos obrigatórios compõem a prestação de contas desses recursos. Neste tópico, considerou-se a ausência de um ou mais documentos/anexos.

- **Erros nos anexos / refação:** Neste tópico, analisou-se a constatação de erros e conseqüente necessidade de correção de um dos documentos obrigatórios no processo de prestação de contas, o Relatório de Execução Física e Financeira do Projeto (Anexo VII da Resolução 3670/2017), único documento da prestação de contas em que se solicita a refação/correção.

- **Erros na execução dos processos de aquisição:** Neste tópico, analisou-se quais termos apresentaram erros na execução dos processos de aquisição, que seriam Licitação, Chamada Pública, Dispensa e/ou Inexigibilidade de Licitação. Os erros variam desde seleção incorreta da modalidade de aquisição, até erros na fase de execução do processo em si.

- **Constatação de danos ao erário:** O dano ao erário caracteriza-se pelo ato ou omissão que cause prejuízo financeiro à administração pública. Na prestação de contas das caixas escolares são considerados danos ao erário: a execução sem apresentação do comprovante de despesa (nota fiscal, recibo); não aplicação dos recursos; pagamentos efetuados com valores superiores ao valor homologado em processo de licitação; compras ou serviços efetuados com valores muito acima do valor de mercado; pagamento indevido de tarifas, multas e juros; ausência de extratos bancários comprovando o débito do pagamento efetuado ou a transferência bancária em favor da empresa licitante. Nesse caso, caberá a responsabilização do presidente da Caixa Escolar responsável pela execução do termo, respondendo, solidariamente, o tesoureiro da escola.

Dentre as 129 diligências produzidas e considerando os tópicos explicitados acima, temos os seguintes percentuais auferidos:

- **Ausência de anexos/documentos** - em 75,19% das diligências.
- **Erros nos anexos/refação** - em 73,64% das diligências.
- **Erros na execução dos processos de aquisição** - em 53,49% das diligências.

- **Constatação de danos ao erário¹⁴** - em 41,09% das diligências.

As diligências analisadas demonstram um alto índice de erros cometidos pelas caixas escolares durante a execução dos recursos, aliado ao grande volume de processos gerados anualmente e ao baixo número de servidores no setor, representando um problema de acúmulo de processos pendentes de análise. Esse acúmulo pode gerar uma série de consequências negativas, como: ineficiência na utilização de recursos públicos, dificuldades de identificar problemas, desvio de recursos, falta de transparência, entre outros.

Dentre os problemas mais frequentes encontrados no setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora, em consequência do acúmulo dos processos de contas sem análise, estão:

As diligências analisadas demonstram um alto índice de erros cometidos pelas caixas escolares durante a execução dos recursos, aliado ao grande volume de processos gerados anualmente e ao baixo número de servidores no setor, representando um problema de acúmulo de processos pendentes de análise. Esse acúmulo pode gerar uma série de consequências negativas, como: ineficiência na utilização de recursos públicos, dificuldades de identificar problemas, desvio de recursos, falta de transparência, entre outros.

Dentre os problemas mais frequentes encontrados no setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora, em consequência do acúmulo dos processos de contas sem análise, estão:

- Impossibilidade de acompanhamento efetivo da utilização dos recursos nas unidades escolares, já que, com o reduzido número de servidores e a alta demanda por análises, fica inviável que os analistas façam visitas *in loco*, para verificar os procedimentos que são adotados em cada escola. Embora essas visitas presenciais não estejam previstas na legislação, diversos autores como Netto (2013), Dutra (2015) e Costa (2017), citam que o acompanhamento *in loco* pelos analistas, de forma a aproximar escola e SRE, seria uma estratégia para prevenir falhas e problemas decorrentes dos erros na execução dos recursos e prestação de contas.

¹⁴ Cabe destacar que os danos ao erário verificados nas diligências são: pagamento de juros e multas; pagamento de tarifas; além de erros nos processos de aquisição, em sua maioria processos de dispensa e licitação. Não foram constatados desvios de recursos nas diligências analisadas.

- Dificuldades em contatar ex-gestores responsáveis por má execução dos recursos para que sejam responsabilizados e/ou apresentem justificativas do ocorrido. Nesse sentido, vale mencionar que quando um analista constata irregularidades em um processo de prestação de contas de responsabilidade de um ex-gestor, são tomadas medidas administrativas para a solução da pendência. Não havendo manifestação do responsável pela irregularidade, resultando em indícios de dano ao erário, o TC é reprovado e recebe um parecer conclusivo de rejeição das contas, após esgotadas todas as medidas administrativas, e, não sendo apresentadas justificativas, esclarecimentos ou recursos, o processo é encaminhado para a Tomada de Contas Especial.

- Dificuldades em obter documentos posteriormente aos fatos ocorridos, como justificativas, documentos de habilitação (certidões, documentos que comprovem regularidade fiscal e trabalhista), extratos bancários e notas fiscais, que, por ventura, apresentem informações inconsistentes e/ou que não tenham sido apresentadas no processo.

- Falta de controle efetivo quanto ao inventário de bens móveis adquiridos, uma vez que somente após a análise do processo de prestação de contas há a solicitação de número de patrimônio para o bem de capital. A incorporação de material permanente adquirido pela escola ao acervo patrimonial da SEE-MG ocorre mediante o seu registro patrimonial e contábil no Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD), como determina o Decreto nº 45.242/2009, que regulamenta a gestão de material, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo:

Art. 32. Para efeito de identificação, os materiais permanentes receberão do SIAD números sequenciais de registro patrimonial, que deverão ser apostos mediante gravação, afixação de plaqueta ou etiqueta com código de barra ou por meio de qualquer outro método adequado às características do material (Minas Gerais, 2009, p. 6).

O procedimento adotado na SRE Juiz de Fora requer que a prestação de contas seja analisada, aprovada e baixada, para a solicitação de registro de um bem permanente no SIAD, o que torna o registro patrimonial e contábil dos bens adquiridos pelas escolas falho e subestimado.

Nessa perspectiva, compreende-se que a falta de uma análise tempestiva e célere dos processos de prestação de contas traz consequências negativas para as

instituições públicas, como a falta de transparência, o aumento do risco de irregularidades e a baixa eficiência no emprego dos recursos, o que torna a implementação da Gestão do Conhecimento um importante ponto de partida para melhorias que se fazem necessárias. Partindo desse ponto, o próximo capítulo aprofunda-se nas teorias sobre o modelo, bem como compreende suas possibilidades de aplicação nas organizações públicas.

2.6 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção, serão introduzidos os conceitos da Teoria da Gestão do Conhecimento e suas contribuições para a formação de uma memória organizacional e sistematização do conhecimento e dos processos nas organizações públicas.

As entidades públicas devem, cada vez mais, aprimorar sua capacidade de assimilar conhecimentos provenientes tanto do contexto externo quanto interno, o que consiste em um processo essencial para seu desenvolvimento e inovação, além da busca pela melhoria da qualidade no atendimento aos cidadãos.

Segundo Batista (2012), o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (Cege) define a Gestão do Conhecimento como:

[...] conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimento estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (Batista, 2012, apud Brasil, 2004, p.42).

Nonaka e Takeuchi (2008, s.p.) definem a Gestão do Conhecimento como “o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas, perpetuando a mudança no interior da organização”. Para os autores, o conhecimento e as pessoas estão diretamente ligados, ressaltando que o conhecimento está e é criado nos/pelos indivíduos, e, uma vez compartilhado, transforma-se em conhecimento organizacional.

Nessa mesma direção, Davenport e Prusak (2003, p. 6) convergem quando estabelecem que “o conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da

complexidade e imprevisibilidade humanas”. Isto é, o conhecimento é formado pela mistura de diversos elementos, ao passo que é fluido, pode conter uma estrutura formal, mas sendo intuitivo, ou seja, existente na cabeça das pessoas. Desse modo, pode ser difícil expressá-lo em palavras e compreendê-lo em termos lógicos e, por isso, torna-se difícil precisar o caminho que leva o conhecimento a se tornar ação e, assim, sistematizá-lo dentro de uma organização, por exemplo.

A Gestão do Conhecimento trata-se de um método para mobilizar o conhecimento visando ao alcance dos objetivos organizacionais e à melhoria de seu desempenho. Caracteriza-se como de suma importância para que as organizações estimulem trabalhos e atividades que gerem conhecimentos para a instituição.

Santos e Rados (2020) afirmam que a Gestão do Conhecimento existe como disciplina acadêmica há mais de 30 anos, tendo emergido a partir dos trabalhos acadêmicos de Peter Drucker (1964), Karl-Erik Sveiby (1998), Ikujiro Nonaka (1991) e Nonaka e Takeuchi (1995). Ao traçarem uma evolução histórica da Gestão do Conhecimento, os autores destacam:

Figura 1 - Evolução histórica da Gestão do Conhecimento

OBRA/CRIAÇÃO	AUTOR	ANO
Criação do termo “trabalhador do conhecimento”	Peter Drucker	1964
Criação do termo “conhecimento tácito”	Michael Polanyi	1966
Criação do termo “ <i>Knowledge Management</i> (KM)” - Gestão do Conhecimento	Karl M. Wiig	1986
Publicação do primeiro artigo sobre Gestão do Conhecimento na Harvard Business Review	Ikujiro Nonaka	1991
Publicação do primeiro livro sobre os fundamentos da Gestão do Conhecimento	Karl M. Wiig	1993
Publicação do livro <i>The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation</i>	Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi	1995
Publicação, no Brasil, do primeiro livro sobre GC: <i>Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial</i>	José Cláudio Cyrineu Terra	2000
Criação da Norma ISO 30401:2018 para Gestão do Conhecimento	Normas ISO	2018

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Santos; Rados (2020).

Compreender por meio de uma linha do tempo o surgimento da Gestão do Conhecimento permite entender sua evolução histórica e conhecer os autores preceptores da teoria desde suas origens até as práticas atuais.

As organizações públicas e privadas possuem diferentes públicos-alvo e objetivos estratégicos, refletindo suas naturezas e finalidades. Enquanto as organizações públicas têm como foco um conjunto de partes interessadas, como cidadãos-usuários, governos, sindicatos e servidores, as organizações privadas. Compreender, por meio de uma linha do tempo, o surgimento da Gestão do Conhecimento, permite-nos entender a sua evolução histórica e conhecer os autores preceptores da teoria desde as suas origens até as práticas atuais.

As organizações públicas e privadas possuem diferentes públicos-alvo e objetivos estratégicos, refletindo suas naturezas e finalidades. Enquanto as organizações públicas têm como foco um conjunto de partes interessadas, como cidadãos-usuários, governos, sindicatos e servidores, as organizações privadas direcionam seus esforços para a satisfação de seus acionistas, com a principal preocupação de garantir retorno financeiro sobre o investimento. Essa distinção é crucial para entender as diferentes abordagens na Gestão do Conhecimento em ambos os setores (Batista, 2012).

No setor público brasileiro, por exemplo, um modelo de GC eficaz deve contemplar as dimensões cidadão-usuário e sociedade, garantindo que a participação social e a inclusão do cidadão no processo decisório sejam prioritárias. Em contrapartida, no setor privado, a GC é frequentemente orientada para a inovação e para a obtenção de lucros, buscando aumentar a competitividade e a produtividade das empresas (Batista, 2012).

Batista (2012) destaca que a aplicação da Gestão do Conhecimento no setor público e no setor privado também difere substancialmente, em função dos objetivos organizacionais. Enquanto as empresas privadas utilizam a GC como ferramenta para inovação de processos, produtos e serviços, visando ao lucro e ao crescimento, as organizações públicas têm como foco a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços prestados à sociedade, bem como o desenvolvimento econômico e social.

No setor privado, a GC é vista como uma maneira de aumentar a competitividade e atrair novos clientes, enquanto no setor público ela está mais relacionada à aprendizagem organizacional e à inovação voltada para a eficiência e a melhoria contínua dos serviços públicos. Assim, a inovação nas organizações públicas tem um papel importante não só em melhorar os processos internos, mas também em garantir que os serviços atendam às necessidades da população de forma mais eficaz e eficiente.

A partir do problema identificado no setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora, quanto ao acúmulo de processos de prestação de contas sem análise, assume-se como hipótese que a Gestão do Conhecimento pode contribuir para a melhoria dos processos e procedimentos realizados, e, conseqüentemente, para uma maior eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados pela organização.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS, METODOLOGIA E ANÁLISE

Este capítulo, de caráter analítico, apresenta os pressupostos teóricos e metodológicos acerca da abordagem da Gestão do Conhecimento – o que auxiliará na compreensão do caso de gestão – e analisa o que foi descoberto na pesquisa de campo. Nesse sentido, a primeira seção destaca a transformação da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento, bem como apresenta os conceitos iniciais que subsidiam a teoria da Gestão do Conhecimento. Já a segunda seção apresenta a teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (2008), destacando como o conhecimento se tornou um bem valioso na sociedade atual, e como ele é criado e compartilhado nas organizações.

Em seguida, a terceira seção descreve como o modelo de Gestão do Conhecimento pode ser aplicado no setor público, considerando suas particularidades em relação ao setor privado, conforme descrito no capítulo anterior. Dessa maneira, tem-se em vista as dificuldades encontradas no Setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora, como: a falta de padronização na análise dos processos; a não preservação do conhecimento gerado em prol do setor; a falta de um manual que padronize as execuções dos recursos; além da falta de um manual e de orientações para a análise desses processos. Nesse contexto, este capítulo pretende analisar quais ferramentas da Gestão do Conhecimento podem contribuir para minorar os problemas descritos.

Por fim, a quarta seção traça o percurso metodológico adotado, detalhando a forma de realização da pesquisa, com o objetivo de compreender as causas para o acúmulo de processos de prestação de contas e identificar quais ações poderão minimizar os impactos negativos desse problema.

3.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção, são abordados os conceitos de Gestão do Conhecimento, com base nos estudos de Nonaka e Takeuchi (2008) e as definições e diferenças entre dados, informação e conhecimento, baseados em Davenport e Prusak (2003). Tais concepções subsidiam o entendimento acerca do arcabouço teórico presente na Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (2008), e

acerca da aplicação da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas, descrita por Batista (2012).

Para Nonaka e Takeuchi (2008), a Sociedade Industrial transformou-se, em cerca de duzentos anos, na Sociedade do Conhecimento. Nesse sentido, vale dizer que o paradoxo e a ambiguidade, que antes eram censurados, passaram a ser considerados como efeitos inerentes aos processos de transformação da sociedade (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Para os autores, as contradições, inconsistências, dilemas e dualidades não são mais vistos como obstáculos, mas sim como elementos essenciais para a criação e compartilhamento de conhecimento. Nesse contexto, o conhecimento é reconhecido como inerentemente paradoxal, sendo formado por componentes aparentemente opostos, como conhecimento explícito e conhecimento tácito.

Nesse viés, entende-se que a capacidade de lidar com esses opostos e encontrar um equilíbrio entre eles é essencial para o sucesso das organizações na sociedade do conhecimento. Nessa nova sociedade, o paradoxo é tido como uma oportunidade para a criação de novas ideias, soluções inovadoras e abordagens criativas, em vez de ser encarado como um impasse a ser superado. Dessa forma, a aceitação e a valorização do paradoxo são fundamentais para o desenvolvimento e para a evolução das organizações nesse contexto. Nonaka e Takeuchi (2008), denominam como empresas “dialéticas” aquelas que utilizam as contradições a seu favor, e não ficam presas às teorias que definiram as formas de trabalho na Sociedade Industrial, como algo essencialmente mecânico e engessado.

O surgimento da Sociedade do Conhecimento, ou seja, de uma economia baseada no conhecimento, transformou os processos produtivos, uma vez que a criação e o uso do conhecimento tornaram-se aspectos centrais nas tomadas de decisões que visam ao crescimento econômico. Nessa era de transformações, incorpora-se o conhecimento como um novo fator de produção, sendo este essencial para o crescimento das organizações e para a geração de riquezas.

Peter Drucker, um dos primeiros a utilizar o termo *sociedade do conhecimento*, enfatiza que “as atividades que ocupam o lugar central das organizações não são mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos, mas aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento” (Drucker, 1993, p. 25).

Para Drucker (1993), em processos produtivos, assim como em projetos, o principal ativo a ser levado em consideração é o conhecimento, uma vez que traz mais vantagens competitivas frente a outros ativos, como mão de obra, capital e tecnologia. Dessa forma, é importante que haja uma constante criação de conhecimento, de tal modo que seja possível estar sempre se adaptando a novas realidades.

Davenport e Prusak (2003) defendem que o conhecimento é uma combinação de diversos elementos, como experiência, valores e informação contextualizada, os quais possibilitam a incorporação de novas ideias e informações, e que surge e é aplicado na mente de quem o detém. Os autores destacam que, nas organizações, o conhecimento está localizado em documentos, bancos de dados, assim como nas rotinas, processos, procedimentos e nas normas organizacionais.

Para definir, de forma prática, o que é conhecimento, Davenport e Prusak (2003) apontam que é fundamental distinguir dados, informação e conhecimento. Enquanto os dados são fatos distintos e objetivos, relativos a acontecimentos, e que representam registros de transações e/ou situações, as informações são dotadas de relevância e propósito, as quais fornecem contexto e significados para os dados. Nesse sentido, os dados e as informações são transformados em conhecimento quanto a uma reflexão, síntese e contexto, ou seja, quando ocorre a compreensão e a aplicação do significado da informação.

Quadro 10 - Dado, informação e conhecimento

ELEMENTO	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
DADO	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto de fatos distintos e objetivos, registros estruturados de transações e/ou situações; - Quantificável; - Facilmente estruturado; - Descreve o que aconteceu, sem fornecer interpretação ou julgamento; - Matéria-prima para a criação de informações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Data e hora de uma operação no sistema; - Registro de empenho, liquidação e pagamento; - Número de processos gerados.
INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Dá forma aos dados; - Dados dotados de relevância e propósito, fornecem contexto e significado; - Tem emitente e receptor; - Exige mediação humana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório do número de processos de prestação de contas aprovados por analista. - Relatório do número de diligências emitidas, com análise por escola.
CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Deriva da informação; - Compreensão e aplicação do significado da informação, experiência, insights e habilidades adquiridas; - Depende de reflexão, síntese e contexto; - Conexões mediadas pela mente humana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização dos relatórios do número de diligências emitidas para as escolas para desenvolver ações de treinamento e capacitação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Davenport e Prusak (2003).

A partir dessas definições, compreende-se como os dados se transformam em informações e, posteriormente, em conhecimento, e, ainda, que não há conhecimento sem interação humana. Logo, identifica-se que o conhecimento é de difícil estruturação e compartilhamento.

Davenport e Prusak (2003), assim como Nonaka e Takeuchi (2008), estabelecem que conhecimento é ação. Isso quer dizer que ele estará em função de determinada perspectiva ou intenção, ou seja, terá sempre alguma finalidade.

Compreender como o conhecimento se tornou o bem intangível mais valioso do nosso tempo, bem como identificar suas definições e estruturação, possibilita uma melhor compreensão da próxima seção, a qual aborda como o conhecimento é criado e compartilhado nas organizações.

3.2 TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, professores da Universidade de Hitotsubashi, em Tóquio, no Japão, foram pioneiros no estudo da Gestão do Conhecimento, criando a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional.

Nessa teoria, os autores abordam um modelo conceitual que explora como as organizações podem criar, compartilhar e utilizar o conhecimento de forma eficaz para promover a inovação e a competitividade. Ademais, ela destaca a importância da interação entre o conhecimento tácito (implícito, pessoal e difícil de formalizar) e o conhecimento explícito (formalizado, documentado e fácil de comunicar), no processo de criação de conhecimento. As diferenças entre conhecimento tácito e conhecimento explícito são fundamentais para a compreensão da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi.

Quadro 11 - Características dos Conhecimentos Tácitos e Explícitos

CONHECIMENTO TÁCITO	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
Implícito, pessoal, subjetivo	Formalizado, documentado, fácil de comunicar, objetivo
Experiências, intuições, habilidades práticas	Dados, teorias, informações sistematizadas
Difícil de comunicar devido à sua natureza subjetiva	Fácil de comunicar e transmitir
Enraizado nas ações, prática e experiência corporal	Expresso em palavras, números, símbolos
Know-how (saber prático), habilidades técnicas	Manuais, procedimentos, dados estruturados
Menos acessível e compartilhável	Mais acessível e compartilhável
Interpenetração com conhecimento explícito	Interpenetração com conhecimento tácito
Fundamental para inovação e aprendizagem	Facilita a disseminação e aplicação do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Nonaka e Takeuchi (2008).

Nesse sentido, pode-se afirmar que o conhecimento tácito consiste naquele adquirido ao longo da vida, o qual encontra-se na mente e no corpo do indivíduo e, por isso, pode ser difícil externalizá-lo, enquanto o conhecimento explícito é formal, claro, regado, fácil de ser comunicado através de textos e imagens. Nesse contexto,

entende-se que os conhecimentos tácitos e explícitos representam formas distintas de conhecimento, os quais desempenham papéis complementares na criação e no compartilhamento de conhecimento nas organizações:

As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheios ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. [...] O conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 19-20).

Dessa forma, um dos grandes desafios da Gestão do Conhecimento está em transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio do desenvolvimento de melhores práticas, políticas e procedimentos. A compreensão dessas diferenças e da interação entre esses tipos de conhecimento é fundamental para a gestão eficaz do conhecimento e a promoção de inovação nas organizações.

Nonaka e Takeuchi (2008) propõem quatro modos de conversão do conhecimento, os quais são fundamentais para o seu processo de criação nas organizações: socialização, externalização, combinação e internalização. Os autores pressupõem que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e explícito, e que existem quatro modos de interação destes, sendo: de conhecimento tácito para conhecimento tácito (socialização); de conhecimento tácito para conhecimento explícito (externalização); de conhecimento explícito para conhecimento explícito (combinação); e de conhecimento explícito para conhecimento tácito (internalização).

O modo de conversão chamado de “socialização” envolve o compartilhamento de conhecimento tácito por meio de experiências diretas, como a observação e a imitação. É o processo de aprendizado que ocorre de pessoa para pessoa, muitas vezes, sem a necessidade de linguagem, por exemplo, em um *brainstorming* ou quando um aprendiz observa seu orientador. Na socialização são compartilhados os conhecimentos já existentes entre os indivíduos.

Na “externalização”, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito, momento em que há a criação de conhecimento. Isso ocorre quando o conhecimento implícito, que está internalizado na mente das pessoas, é expresso de

forma clara e articulada, tornando-se acessível e compartilhável por meio de palavras, imagens, símbolos ou outras formas de comunicação. Um exemplo seria a transformação de um procedimento realizado na organização, como a análise de um processo de prestação de contas em um manual, ou a criação de um procedimento operacional padrão, para que a escola realize um procedimento de aquisição de bens.

Na “combinação”, o conhecimento explícito existente é sistematizado, combinado e aplicado para criar novos conhecimentos explícitos. Isso envolve a reorganização, a categorização e a síntese de informações já disponíveis, resultando em novos insights, conceitos ou produtos.

Já a “internalização” ocorre quando o conhecimento explícito é absorvido e internalizado como conhecimento tácito pelos indivíduos. Isso acontece quando as informações explícitas são transformadas em experiências pessoais, habilidades práticas ou intuições que enriquecem o conhecimento tácito de uma pessoa. Um exemplo disso seria o caso de um analista iniciante que, a partir de um manual, compreende e internaliza quais são as atribuições do seu cargo. Assim, tem-se que:

A criação do conhecimento organizacional, portanto, deve ser entendida como um processo que amplifica ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado por indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma ‘comunidade de interação’ em expansão, que atravessa os níveis e as fronteiras intra e interorganizacionais (Nonaka; Takeuchi, 2008, p.59).

Esses quatro modos de conversão do conhecimento formam um ciclo contínuo e interativo, uma espiral, a qual é descrita pelo modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), que favorece a criação e a ampliação do conhecimento nas organizações e que pode ser representado pela Figura 5:

Figura 5 - Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka; Takeuchi (2008, p. 60).

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que as quatro formas de conversão de conhecimento, devem ser continuamente gerenciadas, de forma articulada e cíclica, assim Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que as quatro formas de conversão de conhecimento devem ser continuamente gerenciadas, de forma articulada e cíclica, como uma espiral, a fim de permitir que o conhecimento seja constantemente ampliado, refinado e aplicado em novos cenários. Assim, por meio da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, novos conceitos e conhecimentos podem ser criados pelos indivíduos e pela equipe, sendo progressivamente absorvidos e podendo produzir efeitos em toda a organização.

Seguindo o modelo proposto, quando um profissional compartilha seu conhecimento (*externalização*) ou quando novos materiais, manuais ou procedimentos são criados por meio da *combinação*, outros profissionais podem assimilá-lo e *internalizá-lo*. Assim, a *socialização* tem um papel crucial ao propiciar o compartilhamento e a apropriação do conhecimento por esses indivíduos.

Dessa forma, a utilização dos conceitos da espiral do conhecimento pela organização, pode auxiliar a capacitar novos servidores com base em conhecimentos internos, evitando a perda de boas práticas desenvolvidas em gestões anteriores. Isso permite que a organização busque, continuamente, melhorias, de modo a valorizar sua própria história. Além disso, uma boa Gestão do Conhecimento diminui o impacto da saída de funcionários, uma vez que a

informação está menos centralizada em indivíduos, transformando o conhecimento em um ativo da empresa.

3.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Esta seção aborda a descrição do modelo de Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, dialogando com autores que tratam do tema. Serão descritos os procedimentos e as ferramentas que a abordagem da Gestão do Conhecimento aponta como necessários para o estabelecimento de uma memória organizacional sólida e uma sistematização do conhecimento individual em benefício do coletivo.

No contexto das organizações públicas, a Gestão do Conhecimento assume definição e características próprias devido às suas particularidades, já que, no setor público, os sistemas de valores são diferentes do setor privado. Enquanto as organizações públicas buscam atender aos anseios de uma coletividade, em busca do bem comum, as organizações privadas têm como objetivo a obtenção de lucros e o atendimento de interesses particulares.

Nesse sentido, a implementação da Gestão do Conhecimento visa a auxiliar essas organizações a lidarem com seus constantes desafios, introduzindo práticas inovadoras de gestão e aprimorando a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos, em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

As crescentes demandas da sociedade requerem que o Estado se torne mais eficiente e eficaz na prestação dos serviços públicos, envolvendo mais transparência e efetividade para a realização de seu principal objetivo, que é a governança¹⁵ para o bem comum, ao passo que sejam promovidas ações de responsabilização dos agentes públicos.

Nesse sentido, a definição de Corsatto e Hoffmann (2013) para a Gestão do Conhecimento corrobora por demonstrar sua relevância, ao defini-la como a habilidade de criar e organizar conhecimento, aproveitando as competências existentes e desenvolvendo novas, promovendo a criatividade, agregando valor e fomentando a inovação em processos e produtos.

Em um cenário de constantes transformações, a Gestão do Conhecimento emergiu como uma prática gerencial primordial para as organizações.

¹⁵ O conceito de governança envolve aspectos da gestão pública, como, transparência, integridade, legalidade, prestação de contas, ética e participação social nas deliberações.

Desempenhando um papel fundamental na identificação das demandas e lacunas de conhecimento, no mapeamento dos fluxos de conhecimento, na facilitação da tomada de decisões e na promoção da comunicação eficaz. Para atender aos objetivos organizacionais, é essencial registrar dados, informações e conhecimentos, que serão ferramentas de suporte para uma implementação efetiva da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a Gestão do Conhecimento é definida como:

Qualquer atividade relacionada com a captura, uso e compartilhamento do conhecimento pela organização. Exemplos: Circulação de informação entre as unidades da organização, alocação de recursos para obter conhecimento externo, estímulo a trabalhadores experientes para que eles transfiram seu conhecimento para trabalhadores novos ou com menos experiência; preparação de documentação escrita, tais como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas práticas de trabalho, artigos para publicação, etc (OCDE, 2002).

Nesse viés, pode-se afirmar que a Gestão do Conhecimento utiliza métodos e estratégias para registrar os conhecimentos dos colaboradores, de modo a contribuir para a construção do conhecimento organizacional. Dessa forma, as iniciativas de utilização dessa metodologia devem se concentrar na criação, codificação, compartilhamento e armazenamento de conhecimentos que possibilitem a geração de valor dentro da organização.

Batista (2012) aponta para o fato de que, quando os servidores de uma organização pública atuam de forma colaborativa, como uma equipe, estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, o que gera aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho e, conseqüentemente, melhoria na prestação do serviço ao público. O autor define a Gestão do Conhecimento na Administração Pública como:

Um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012, p. 49).

A utilização da Gestão do Conhecimento na administração pública está diretamente relacionada a princípios fundamentais, quais sejam, a eficiência, a

qualidade, e a efetividade social, além dos princípios constitucionais, da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Batista, 2012).

A Gestão do Conhecimento contribui para otimizar a utilização dos recursos disponíveis, melhorar processos e promover a inovação na administração pública, resultando em uma gestão mais eficiente e produtiva. Auxilia na melhoria da qualidade dos serviços públicos, ao possibilitar a disseminação e aplicação de conhecimentos que levam a práticas mais eficazes e resultados de maior qualidade para a sociedade.

Outrossim, por meio da Gestão do Conhecimento, a administração pública pode aumentar sua efetividade social, ou seja, a capacidade de atender às demandas e necessidades da sociedade de forma mais eficaz, gerando impactos positivos e promovendo o bem-estar coletivo. Estando alinhada com os princípios da administração pública, ao promover a transparência, ética e eficiência na Gestão do Conhecimento, a administração pública cumpre com esses princípios constitucionais.

Desta forma, pode-se compreender que a falta de uma memória organizacional no Setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora implica em diversos problemas, como alto risco de que se perca todo o conhecimento gerado por um colaborador quando há o seu desligamento, além de dificuldades em localizar documentos criados ou recebidos pela organização.

Outros problemas podem ser destacados: acúmulo significativo de dados e informações que podem ser estratégicas, mas não são devidamente analisadas e, portanto, não são compartilhadas com os responsáveis pela tomada de decisões; a cooperação tanto internamente quanto com outras SREs e com o Órgão Central é limitada, dificultando a troca de conhecimentos e experiências; as habilidades individuais e coletivas dos colaboradores não são plenamente aproveitadas; a utilização de ferramentas e metodologias de trabalho colaborativo, especialmente em ambientes virtuais, é baixa; a ausência de mecanismos estruturados para compartilhar informações e conhecimento, aliada à falta de incentivos institucionais, impede a disseminação de boas práticas e o desenvolvimento de soluções inovadoras.

A aplicação destas práticas da Gestão do Conhecimento no setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora tem o potencial de auxiliar na solução dos problemas verificados – como a falta de padronização dos procedimentos e a falta

de uma memória organizacional – e de contribuir para a criação de conhecimento ao estimular a colaboração entre os servidores. Portanto, a Gestão do Conhecimento é uma ferramenta essencial para fortalecer a administração pública, potencializando a capacidade organizacional de forma a alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras.

A proposição de um modelo de Gestão do Conhecimento para o setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora não tem a pretensão de solucionar todos os problemas apontados, mas sim contribuir em determinados processos de trabalho. Ao compreendermos como o conhecimento é criado na organização pode-se criar uma estrutura para o seu gerenciamento, de forma a direcionar a interface entre conhecimentos tácitos e explícitos, favorecendo os processos de colaboração entre os membros e a criação do conhecimento organizacional.

A seção seguinte retrata todo o percurso metodológico da pesquisa, descrevendo o que foi feito até então e o planejamento da pesquisa de campo. Espera-se que os dados coletados na pesquisa de campo contribuam para a proposição de um modelo de GC para o setor.

3.4 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta seção apresentará a metodologia utilizada pela pesquisa de campo para investigar o problema junto à equipe do setor de prestação de contas. Serão descritas as escolhas metodológicas, detalhando a forma de realização da pesquisa que justifica a escolha dos atores pesquisados e os instrumentos selecionados para a coleta de dados. A pesquisa de campo consistirá na aplicação de entrevistas semiestruturadas aos analistas de prestação de contas, além de questionários, que serão aplicados para os gestores escolares das escolas estaduais da regional de Juiz de Fora.

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, posto que esta é a estrutura de pesquisa adotada no PPGP, que visou investigar um fenômeno específico no contexto singular da SRE de Juiz de Fora e das instituições abrangidas por ela. Buscou-se compreender o acúmulo de processos de prestação de contas em profundidade, por meio da percepção dos sujeitos diretamente

envolvidos, quais sejam, os servidores, analistas dos processos, e as escolas, na perspectiva do gestor escolar.

A abordagem pode ser considerada apropriada, uma vez que busca estudar as complexidades da realidade apresentada, em conformidade com Godoy (1995). A autora destaca que o estudo de caso envolve uma análise aprofundada de uma unidade social específica, seja um sujeito, um ambiente ou uma situação particular. Tal metodologia destaca-se por sua natureza detalhada, exploratória e contextualizada de um caso, tornando-o uma ferramenta pertinente à compreensão aprofundada de fenômenos sociais específicos.

Neste contexto, a coadunação entre diversos instrumentos e fontes de informação como a pesquisa documental, levantamento bibliográfico, entrevistas e questionários são relevantes para o estudo de caso. A abordagem da pesquisa é predominantemente qualitativa, ainda que tenham sido utilizados dados quantitativos para comprovar e evidenciar o problema de pesquisa descrito no capítulo dois.

A pesquisa também se caracteriza como bibliográfica, ao passo que utiliza a literatura sobre Gestão do Conhecimento disponível em livros e em artigos disponíveis em periódicos de revistas que analisam como a temática é desenvolvida no âmbito da administração pública. É documental, tendo em vista a realização de estudo da legislação que regula o financiamento da educação no Brasil e a execução dos recursos públicos no âmbito escolar.

Para a construção do capítulo dois, com o objetivo de realizar um levantamento das evidências de suporte para a construção do estudo de caso realizou-se um mapeamento dos dados disponíveis quanto à situação dos termos de compromisso no setor pesquisado, bem como, quanto ao número de diligências emitidas e erros constatados nos processos de prestação de contas.

A pesquisa de campo contou com a realização de entrevistas semiestruturadas com dez analistas da prestação de contas que atuam na SRE em estudo. A escolha destes atores se justifica por serem o universo total de servidores envolvidos nas atividades meio e fim da análise do processo de prestação de contas.

O propósito da entrevista será obter novas informações sobre os procedimentos envolvidos no trabalho desenvolvido por cada analista, e identificar se existem relações com o problema de pesquisa, promovendo uma reflexão sobre a prática profissional destes servidores. Além de determinar o grau de utilização da

Gestão do Conhecimento na organização e, ainda, se a mesma possui condições adequadas para implementar e sustentar de forma sistemática os processos de Gestão do Conhecimento. Com o objetivo de responder às questões de pesquisa: “quais são as causas para o acúmulo dos processos de prestações de contas na SRE Juiz de Fora? Quais ações podem ser implementadas para reduzir e minimizar os impactos negativos desse acúmulo, evitando assim a formação de passivos?”

Para ampliar o panorama da pesquisa, serão aplicados questionários eletrônicos a 92 gestores escolares, a escolha por estes atores se justifica por ser o universo total de gestores que são presidentes de uma Caixa Escolar jurisdicionada à SRE Juiz de Fora. O questionário tem por finalidade compreender as dificuldades dos gestores escolares na execução dos processos de aquisição, na montagem dos processos de prestação de contas, e ainda, como as atividades do setor impactam suas ações cotidianas.

Com o questionário espera-se obter respostas para o objetivo específico descritivo da pesquisa, qual seja, compreender “quais são os fatores que levam as unidades escolares a cometerem erros na montagem dos processos de prestação de contas, que geram um elevado número de diligências emitidas pelo setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora”. As perguntas foram elaboradas tendo como base as atribuições e responsabilidades do presidente da Caixa Escolar. A intenção foi estimular os diretores a refletirem sobre seus respectivos desempenhos na função, e apontarem suas dificuldades e/ou impressões a respeito das principais atividades realizadas na administração dos recursos recebidos.

A utilização de um questionário eletrônico possibilitará a participação destes atores, tendo em vista a dificuldade imposta pela distância física, já que os gestores escolares que são alvo da pesquisa atuam em 30 municípios distintos. Além disso, a adoção de questionário eletrônico visou garantir maior flexibilidade aos gestores, no sentido de que estes pudessem responder no momento mais adequado e com maior tranquilidade. Outro benefício do questionário anônimo, no caso em questão, foi garantir a livre manifestação dos respondentes, de forma a evitar a autocensura, tendo em vista que a pesquisadora-autora atua como analista de prestação de contas, o que poderia inibir alguns respondentes. Buscando driblar as limitações do instrumento, como a falta de um aprofundamento reflexivo dos problemas e dificuldades com os quais eles se deparam no exercício da função, foram

elaboradas questões de múltipla escolha e também questões abertas, tendo como objetivo acessar aspectos subjetivos da percepção dos diretores.

A aplicação dos instrumentos de pesquisa propostos, subsidiou a sistematização dos dados obtidos, que foram organizados e confrontados com o problema de pesquisa destacado no capítulo descritivo. Essa análise, à luz do referencial teórico, possibilitou a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), que apontará potenciais medidas para mitigar os problemas identificados no Setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora.

3.4.1 Procedimentos adotados na pesquisa de campo

Para a realização da pesquisa de campo foi necessária a anuência da Assessoria de Ensino Superior da Secretaria de Estado de Educação, apenas após a emissão do parecer de aprovação para a pesquisa foram iniciados os procedimentos de coleta de dados.

A coleta de dados ocorreu durante os meses de julho e agosto de 2024, por meio de entrevista semiestruturada e de questionário eletrônico enviado via *Google Forms*¹⁶. As percepções dos analistas de prestação de contas foram observadas nas informações coletadas por meio de entrevista semiestruturada (apêndice A), que tiveram como objetivo compreender como o conhecimento é obtido e compartilhado na organização, como a memória organizacional é preservada, e ainda, qual a percepção dos analistas quanto a outros possíveis problemas ainda não identificados e abordados na pesquisa e quanto a possíveis soluções que porventura eles vislumbrem.

Durante a realização da presente pesquisa, tanto a DAFI, como o setor de prestação de contas passaram por diversas mudanças de pessoal, o que resultou em alterações na equipe de analistas. No momento em que foram realizadas as entrevistas a equipe de analistas estava composta por dois Analistas Educacionais (ANE), servidores de carreira da SRE; duas Assistentes Técnicas de Educação Básica (ATB), servidoras com lotação em escolas estaduais, com função gratificada na SRE; e seis Auxiliares Administrativos, terceirizados da MGS. Para garantir a sigilo da identidade dos entrevistados estes serão identificados como A1 (analista 1),

¹⁶ *Google Forms* é um aplicativo que possibilita a criação de formulários online, podendo ser utilizado para pesquisar e coletar informações, por meio de formulários e questionários.

A2 (analista 2), A3 (analista 3), A4 (analista 4), A5 (analista 5), A6 (analista 6), A7 (analista 7), A8 (analista 8), A9 (analista 9) e A10 (analista 10).

Todos os membros da equipe foram convidados pela pesquisadora e aceitaram participar das entrevistas, que foram realizadas pessoalmente nas dependências da SRE Juiz de Fora e tiveram duração média de 30 minutos. As entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes, que concordaram com Termo de Consentimento, e logo após a sua realização, os áudios foram transcritos.

As percepções dos gestores escolares das 92 Caixas Escolares da regional de Juiz de Fora, foram observadas por meio de questionário eletrônico (apêndice B), enviados para os e-mails institucionais das unidades escolares no dia 31 de julho de 2024, e reiterados nos dias 08 de agosto de 2024 e 20 de agosto de 2024. Foram obtidas 45 respostas ao questionário, o que representa 49% de respondentes dentro do universo pesquisado.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta os dados e informações coletados na pesquisa de campo com o objetivo de sistematizar e analisá-los à luz do referencial teórico apresentado.

Na próxima seção serão discutidos os resultados da entrevista realizada com os analistas, onde será apresentado o perfil dos pesquisados, refletindo sobre como o conhecimento é gerado e compartilhado na organização, quais são as principais dificuldades dos servidores e ainda as propostas apresentadas para a melhoria dos procedimentos realizados.

3.5.1 Análise dos dados obtidos nas entrevistas com os analistas de prestação de contas

A entrevista com os analistas da prestação de contas teve como objetivo compreender como o conhecimento é obtido e compartilhado na organização, e ainda como a memória organizacional é preservada na instituição.

Tendo em vista a questão norteadora e o objetivo analítico da pesquisa de buscar compreender as causas para o acúmulo dos processos de prestações de contas, na entrevista os analistas foram questionados quanto a formação e o

treinamento recebidos para a realização de sua função, quanto aos problemas que são enfrentados no dia a dia de trabalho, quanto às formas de obter informações e conhecimentos sobre novas orientações e legislações, quanto ao nível de conhecimento dos processos de prestação de contas, sobre a padronização das rotinas administrativas, e por fim, foram sugeridas melhorias para os procedimentos realizados no setor e ferramentas de orientação aos servidores que realizam as atividades das Caixas Escolares.

Inicialmente os analistas foram questionados quanto a sua formação e trajetória profissional até chegar ao setor de prestação de contas.

Quadro 12 – Perfil dos analistas

Participante	Trajetória acadêmica e profissional até os dias de hoje
Analista 1	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior em economia; • Experiência anterior como ATB executando atividades relativas à Caixa Escolar; • Atua como analista de prestação de contas há menos de cinco meses.
Analista 2	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior em Administração.; • Experiência anterior em setor público com compras públicas; • Atua como analista de prestação de contas há dois anos e meio.
Analista 3	<ul style="list-style-type: none"> • Formação nível médio; • Sem experiência anterior quanto a assuntos financeiros e de prestação de contas; • Atua como analista de prestação de contas há dois anos e meio.
Analista 4	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior licenciatura em história; • Tem 12 anos de trabalho em SRE em diversos setores, teve experiência anterior na prestação; • Atua como analista de prestação de contas há dois anos e meio.
Analista 5	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior em administração; • Experiência anterior como bancário. Atua na SRE há 20 anos em setores diversos; • Atua como analista de prestação de contas há oito anos.
Analista 6	<ul style="list-style-type: none"> • Formação nível médio, cursando ensino superior em Análise de Sistemas; • Experiência profissional anterior não tem relação com a atual função; • Atua como analista de prestação de contas há dois anos e meio.
Analista 7	<ul style="list-style-type: none"> • Formação nível superior tecnologia de recursos humanos, pós-graduação em gestão orçamentária e financeira do setor público; • Experiência anterior como ATB Financeiro; • Atua como analista de prestação de contas há três anos.
Analista 8	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior em Gestão Pública e Técnico em contabilidade; • Experiência anterior com licitações e contratos no setor público; • Atua como analista de prestação de contas há um ano.
Analista 9	<ul style="list-style-type: none"> • Formação curso técnico de nível médio em gestão financeira; • Experiência profissional anterior não tem relação com a atual função; • Atua como analista de prestação de contas há dois anos.
Analista 10	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior, Licenciatura em Geografia; • Experiência profissional anterior não tem relação com a atual função; • Atua como analista de prestação de contas há dois anos e meio.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A equipe que atualmente exerce a atribuição de análise da prestação de contas é bem diversa, o que demonstra que não há um perfil para o cargo. A maior parte dos servidores não apresenta experiência anterior correlata à função atualmente exercida.

Ao serem questionados quanto ao treinamento recebido para realizar a função, os analistas relataram a ausência de treinamento e capacitação, tanto na

fase de aprendizagem quanto ao longo do tempo. Os relatos demonstram que o processo de aprendizagem ocorreu em sua maior parte de forma autônoma, com o estudo das resoluções e na troca entre os pares.

As formas de aquisição e compartilhamento do conhecimento descritas evidenciaram que as principais formas de aprendizagem se deram pela conversão de conhecimento tácito para explícito pelo processo da socialização, e a conversão de conhecimento explícito para tácito pelo processo de internalização. Sendo que as mais citadas pelos analistas foram a interação com os colegas de trabalho, através da socialização do conhecimento, e o “aprender fazendo”, onde ocorre o processo de internalização. Para Nonaka e Takeuchi (2008), o compartilhamento de conhecimento com pessoas com quem se interage regularmente no dia a dia de trabalho, e com quem tem maior proximidade e confiança, é altamente relevante para o processo de aquisição e disseminação de conhecimento.

Cinco analistas consideraram o treinamento recebido inadequado, sendo que dois não responderam diretamente se consideram o treinamento adequado ou não. A abstenção na resposta por parte destes dois analistas pode indicar um desconforto em apontar possíveis deficiências do processo de capacitação.

O Analista 2 considera não ter recebido um treinamento ao ingressar no setor:

Porque nem foi um treinamento, pra falar a verdade. E pro que a gente precisa fazer, que eu acho que é de muita responsabilidade. A gente não aprende. O que um servidor público pode fazer ou não, por exemplo, isso não foi passado pra gente. Foi cada um buscando o seu conhecimento (Analista 2, entrevista de 30 de julho de 2024).

Da mesma forma o Analista 6, descreve a ausência de treinamento e formação:

Do que eu me lembro, quando a gente iniciou, que foi em dezembro de 2021, não tinha Coordenador na prestação de contas, então a gente recebeu uma orientação bem geral da Diretora Administrativa da época que orientou a gente a ler as resoluções, e depois a pegar os projetos lá no anexo e começar a analisar. Não teve treinamento, nem uma formação, a gente foi aprendendo analisando mesmo, e ia tirando as dúvidas com quem tinha mais experiência. Eu não acho que foi o mais adequado não. Até porque era um assunto muito novo pra todo mundo, a gente não tinha nenhum conhecimento sobre o funcionamento das escolas, como era o recebimento dos recursos, foi tudo no escuro. Acredito que o melhor seria ter uma capacitação, um treinamento mais completo com todos (Analista 6, entrevista de 31 de julho de 2024).

Já para a Analista 1 o treinamento recebido foi adequado, mas ela ressalta o fato de já possuir experiência anterior como ATB Financeiro em uma escola estadual.

Eu recebi orientações da Coordenadora de Prestação de Contas, ela me mostrou como fazer o financeiro, conferir os processos, os documentos, e incluir nas planilhas de controle que a gente tem. E eu já tinha um conhecimento anterior, como ATB Financeiro, o que acredito facilitou bastante esse processo (Analista 1, entrevista de 23 de julho de 2024).

A divergência dentre os analistas demonstra que aqueles que possuíam experiência anterior em função correlata, ou que são servidores estaduais, consideram o treinamento recebido suficiente para exercer a função. Já os servidores terceirizados, e que não atuaram anteriormente em função relacionada, em sua maioria, considera o treinamento insuficiente.

Dentre os 10 analistas entrevistados todos relataram nunca terem participado de uma formação específica para a atividade de análise da prestação de contas. Segundo o Analista 4 ao atuar em outros setores da SRE ele teria participado de formações e encontros promovidos pelo Órgão Central da SEE, mas para a função de analista de prestação de contas desconhece já ter havido esse tipo de capacitação. O que demonstra uma deficiência da Diretoria de Prestação de Contas da SEE-MG.

Para função de analista de prestação de contas não. Quando eu estive nos outros setores, na Avaliação de Desempenho, e até no próprio SEDINE era mais comum ter capacitações, até em BH. Mas para prestação de contas nunca participei, nem sei de ninguém que tenha participado também (Analista 4, entrevista de 06 de agosto de 2024).

As respostas revelaram um problema grave quanto à capacitação e treinamento dos analistas do setor de prestação de contas. Considerando que esses servidores detêm grandes responsabilidades no que tange ao controle e à fiscalização do uso de recursos públicos, a falta de qualificação de um Analista de Prestação de Contas pode acarretar vários danos. Por exemplo, danos à Caixa Escolar, ao gestor escolar e ao próprio Analista, em virtude do repasse de orientações inadequadas sobre a utilização dos recursos públicos.

Quando questionados sobre o caminho percorrido quando alguma dificuldade se apresenta, todos os analistas relataram recorrer à Coordenação do setor. Cinco dos analistas citaram que ao se deparar com alguma dúvida consultam a legislação.

Da mesma forma, cinco dos entrevistados citaram que há a troca entre os colegas em busca de soluções. “Primeiro eu busco na legislação, troco ideia com os colegas, e quando não consigo solucionar, ou se é algo que eu preciso de uma autorização ou respaldo eu procuro a coordenação” (Analista 6, entrevista de 31 de julho de 2024).

A consulta ao Órgão Central da SEE foi citada por três dos analistas, como a última opção. “Quando tenho alguma dúvida, eu recorro à Coordenação e também ao Órgão Central. Quando é alguma situação mais complicada, ou nova, a gente manda lá pro Órgão Central, pra pedir ajuda deles” (Analista 5, entrevista de 23 de julho de 2024).

As respostas demonstram como os servidores consultam outros servidores com muita frequência, buscando ter acesso a seu *know-how* (saber prático). Consta-se que o conhecimento da organização está fortemente relacionado às pessoas, e ao conhecimento tácito que estas possuem.

Neste sentido, os depoimentos dos entrevistados alinham-se ao pensamento de Santos (2023) de que, o conhecimento organizacional depende fortemente das pessoas, das tecnologias disponíveis e do contexto em que ele pode, ou não, se desenvolver. A autora salienta que por estar disperso nas relações humanas de trabalho, e nas diferentes ações do cotidiano, é preciso que seja definida uma estratégia eficaz para capturá-lo, preservá-lo, disseminá-lo e, acima de tudo, incentivá-lo.

Quando perguntados sobre o nível de conhecimento que cada analista considera ter, em relação aos processos e procedimentos da prestação de contas, três acreditam estar no nível básico, enquanto seis dos analistas considera seu nível de conhecimento intermediário e apenas um apontou estar no nível avançado. Para o Analista 2 o fato de a equipe estar dividida em projetos, faz com que cada um se especialize na sua área de atuação e não tenha conhecimento sobre projetos que não analisa. E menciona, “eu acho que intermediário, porque prestação de contas tem muitas coisas específicas, Merenda e PDDE por exemplo, eu nunca peguei. Me sentiria seguro (para auxiliar as escolas), mas sobre os processos atuais não muito, porque tiveram mudanças (Analista 2, entrevista de 30 de julho de 2024)”.

Ao serem questionados quanto aos maiores problemas enfrentados na rotina de trabalho, os analistas citam os erros apresentados nos processos de prestação de contas na fase de execução do recurso, a desorganização dos documentos no

processo, além dos erros na montagem dos processos, que frequentemente são protocolados de forma incompleta. Para o Analista 1, “os maiores problemas são os erros dos processos de compra, eu tô analisando Merenda e as pastas que eu peguei até agora tem muita confusão, muito documento misturado. E muitas vezes você pergunta pra escola e nem eles sabem responder o que fizeram. (Analista 1, entrevista de 23 de julho de 2024).

O Analista 2 acrescenta que a desorganização dos processos gera um atraso na análise, além disso, a demora das escolas em responder às diligências gera além de atraso, um retrabalho, uma vez que quando se passa muito tempo o analista precisa reanalisar o processo, para recordar o que motivou a diligência.

É muita falta de documentos, principalmente nesses processos do passivo, falta muito documento. Principalmente extrato né. E muito processo desorganizado também, a gente acaba perdendo muito tempo tendo que organizar documento. E a demora de resposta também, acho que esse é o pior. Quando a escola vai responder já passou muito tempo e você tem que olhar de novo, lembrar tudo de novo (Analista 2, entrevista de 30 de julho de 2024).

O Analista 6 ratifica o dito pelo Analista 2 e acrescenta o problema da deterioração dos documentos, que estão mal acondicionados, e não recebem o tratamento adequado, levando muitas vezes ao seu desfazimento.

Em relação à análise eu acho que a demora das escolas em responder às diligências. Porque isso gera um retrabalho muito grande, quando a resposta chega depois do prazo, depois de muito tempo, a gente precisa praticamente analisar a pasta de novo, pra lembrar porque pediu aquele documento, porque fez aquela solicitação. Outro problema é esse atraso pra realizar a análise, esses processos do passivo às vezes os documentos estão apagados, se desfazendo. Acontece da gente pegar o documento e ele está se desfazendo mesmo (Analista 6, entrevista de 31 de julho de 2024).

Para o Analista 8, a demora da escola em enviar respostas às diligências está atrelada a alta rotatividade dos servidores que executam as atividades relativas às Caixas Escolares, que chamamos comumente de ATB Financeiro, embora não exista esse cargo de maneira formal no grupo de carreira dos servidores da SEE.

Problemas eu acho que na demora de retorno das escolas, eu tenho pasta parada que vai fazer um ano assim... que você envia pra escola, reenvia e não tem retorno. [...] A alta rotatividade de servidores nas escolas, um começa o serviço e não tem experiência,

não consegue desenvolver, isso atrapalha bastante. (Analista 8, entrevista de 14 de agosto de 2024).

Para a Analista 7 os problemas são causados em decorrência da falta de capacitação dos servidores nas escolas, além da falta de alinhamento dentro do setor de prestação de contas. A analista cita a alta demanda de trabalho em função do número reduzido de servidores na equipe:

Eu acho que a gente enfrenta mais problemas na prestação de contas, porque tem poucas capacitações, né? Então assim, tem capacitação, mas eu acho que são poucas, então assim, precisava de ter mais reuniões com os analistas, sabe? E tentar também alinhar os procedimentos, e às vezes não dá tempo, devido à demanda que é muito grande, né? Então assim, são vários tipos de recursos, são várias prestações, são prestações de contas diferentes, de um recurso é diferente do outro. E a gente não tem mão de obra para tanto. Tem muita prestação, muitas pastas para serem analisadas ainda, mas tem pouca mão de obra, não são tantos analistas e o fluxo é muito grande, então a gente nunca consegue às vezes parar, alinhar um determinado procedimento, alinhar uma nova legislação, uma nova resolução ou qualquer outro procedimento e fazer isso com todos os analistas às vezes se torna difícil, devido ao excesso de pastas, então é um trabalho que acaba realmente acumulando (Analista 7, entrevista de 18 de julho de 2024).

A Analista 9 aponta que o atraso em realizar as análises aliado às movimentações constantes no arquivo de processos, devido a mudanças de endereço, e a falta de catalogação dos processos, gera uma dificuldade na localização destes, sendo que alguns não são localizados no arquivo da SRE.

No sistema de transferência consta o protocolo do processo, mas no arquivo da SRE, que fica em outro prédio, e não tem nenhuma catalogação, o processo não está. E aí precisa solicitar a via da escola que muitas vezes não encontra também. E fora isso, tem também a dificuldade das escolas responderem, passa muito do prazo determinado e mandam documentos que não foram solicitados, documentos que não tem relação com o que está sendo solicitado (Analista 9, entrevista de 19 de julho de 2024).

As sugestões dos analistas para diminuir os problemas apontados são a realização de capacitações e treinamentos com os gestores, ATBs e Comissão de Licitação; a implementação de um *checklist* no momento do protocolo do processo de forma a impedir o protocolo de processos que estejam incompletos; a informatização do processo de prestação de contas, com a criação de um sistema de informação; a implementação de um *checklist* para cada processo de aquisição

pela Caixa Escolar; além de uma maior responsabilização dos gestores e dos responsáveis pela execução das atividades da Caixa Escolar.

Quando questionados quanto as prováveis causas para o acúmulo dos processos de prestação de contas sem análise as respostas convergiram ao apontar a falta de servidores, a alta rotatividade de membros da equipe da SRE e das escolas, além da demora em analisar os processos, em função dos erros encontrados e atrasos nas respostas às diligências.

Segundo a Analista 1:

Tem a rotatividade de analistas, a própria rotatividade de ATBs. Que eu acho que o ATB financeiro precisaria ser servidor efetivo, e nem sempre é. E a demora das escolas em responderem a gente, mandarem os documentos. Acho que é um conjunto de coisas (Analista 1, entrevista de 23 de julho de 2024).

Os Analistas A2, A3, A6, A9 e A10 também mencionam a falta de servidores e a rotatividade da equipe: “é difícil falar assim, porque a gente não sabe como era o trabalho antes. Mas eu acho que é a falta de pessoal, tem muito pouco analista pra muita escola (Analista 2, entrevista de 30 de julho de 2024)”, “eu acho que a quantidade de servidor, é muito pouco analista pra muitas escolas. E a rotatividade também, só nesse tempo que eu tô aqui já saíram 3 pessoas do setor, então eu acho que essas mudanças também (Analista 3, entrevista de 30 de julho de 2024).”

Para o Analista 4, há diversos fatores envolvidos, “Uma série de coisas também, falta pessoal pra analisar, perto do número de escolas, o número de analistas é insignificante. A demora das escolas em responder as diligências. Não acho que seja uma coisa só (Analista 4, entrevista de 06 de agosto de 2024).”

Já o Analista 5 aponta a falta de gestão do setor em anos anteriores, “Eu acho que esse acúmulo foi uma questão mais de gestão, de falta de gestão. Por muito tempo não teve uma coordenação, cada analista pegava o processo aleatoriamente pra analisar. Acho que falta de gestão mesmo (Analista 5, entrevista de 23 de julho de 2024).”

A Analista 7 ressalta os erros encontrados nos processos e relaciona a falta de capacitação para as escolas “eu acredito que o maior problema seja mesmo a falta de mão de obra pra realizar as análises, e os erros dos processos também. Justamente pela falta de capacitação pras escolas os processos vem com muitos erros, faltando documentos (Analista 7, entrevista de 18 de julho de 2024).”

A questão de número 12 foi aplicada para compreender qual seria a melhor ferramenta para a orientação dos servidores que executam atividades relativas à Caixa Escolar, na opinião dos analistas. De forma geral eles destacaram a necessidade de capacitações frequentes, tendo em vista as mudanças que ocorrem quanto à execução dos processos e à alta rotatividade de servidores nas escolas.

Para a Analista 1, as capacitações deveriam ocorrer de forma presencial, em formato de oficina, que demonstrasse na prática a montagem dos processos, “Eu acho que precisam de capacitações presenciais, mostrando na prática mesmo, talvez uma oficina, com exemplos de processos montados (Analista 1, entrevista de 23 de julho de 2024).” A Analista 9 compartilha da mesma opinião “Eu acho que precisa de capacitação presencial mesmo. Fazer reunião, pra orientar, dar exemplo de como montar um processo (Analista 9, entrevista de 19 de julho de 2024).” Apesar de compartilhar da opinião dos colegas citados anteriormente, o Analista 2 aponta que a rotatividade de servidores na escola causa grandes transtornos, e que o primeiro passo seria ter efetivos na escola “Eu acho que precisa de efetivo na escola, porque essa rotatividade atrapalha muito, com o efetivo seria mais fácil. E ter reunião também, capacitação mesmo (Analista 2, entrevista de 30 de julho de 2024).”

A Analista 10 sugere que sejam realizados plantões tira dúvidas semanalmente “Eu acho que presencial mesmo. Poderia deixar alguns dias na semana pra cada analista fazer atendimento e tirar as dúvidas das escolas (Analista 10, entrevista de 23 de julho de 2024).” Da mesma forma, o Analista 5 cita a necessidade de que sejam realizadas reuniões para que sejam sanadas as dúvidas, mas acrescenta que as orientações devem ser compartilhadas inicialmente de forma escrita, por correio eletrônico, “Acho que enviando por e-mail e fazendo reunião presencial pra tirar dúvidas (Analista 5, entrevista de 23 de julho de 2024).”

A Analista 7 ressalta que já são realizados os plantões tira dúvidas, mas que seria necessário a realização de capacitações, não só para as escolas, como para os analistas de prestações de contas, assim como, a necessidade de *feedbacks* para o trabalho realizado pela equipe de analistas. A analista aponta a alta demanda de trabalho como um dificultador para esse processo:

Ferramenta de orientação, eu creio que já existe o plantão tira dúvidas lá, que orienta os gestores e orienta também os ATBs. Além

do plantão tira dúvidas, quando consegue fazer alguma capacitação, isso seria uma ferramenta boa. Porém, a gente não consegue ter sempre essa questão de capacitação, as questões de alinhamento, conforme falei, devido à demanda dos serviços, que são muitos. Mas, eu creio que tendo essa, além do que já existe do plantão tira dúvidas, se pudesse ter essas capacitações ou alinhamentos. No caso para os analistas, até mesmo se tivesse um *feedback* do trabalho que está fazendo, acho que isso também ajudaria bastante (Analista 7, entrevista de 18 de julho de 2024).

Já para o Analista 6 deveriam ser elaborados manuais de orientação “Eu acho que um manual ajudaria bastante, como tem no PDDE. Um guia de utilização, explicando como fazer cada processo de compra, como fazer dispensa, licitação (Analista 6, entrevista de 31 de julho de 2024).”

Para o Analista 8, a melhor forma de capacitação seria a realização de visitas regulares às unidades de ensino, de forma a atender a demanda individual de cada escola “Como ferramenta eu acho que seria importante frequentar as escolas, fazer visitas nas escolas, tentar ajudar a montar algum processo com cada escola, saber as dificuldades de cada uma lá (Analista 8, entrevista de 14 de agosto de 2024).” O Analista 4 corrobora com esta opinião e ainda acrescenta como sugestão incentivar o uso do *checklist* “Eu acho que o *checklist*, como a gente falou antes. E se fosse possível visitar as escolas, acompanhar a execução lá na escola, antes de ser feito a prestação de contas acredito que ajudaria bastante (Analista 4, entrevista de 06 de agosto de 2024).”

A última questão buscou ouvir as opiniões dos analistas quanto ao que precisa ser melhorado no próprio setor. Os analistas A1, A4 e A8 responderam que devido ao pouco tempo de experiência deles no setor ainda não sabiam dizer o que precisa ser melhorado. Os analistas A2 e A10 mencionaram a necessidade de inclusão de *checklist* no momento do protocolo dos processos de prestação de contas, de forma a evitar que deem entrada no setor processos com documentação incompleta. “O *checklist*, que eu comentei. Acho que já iria ter um filtro ali. Que iria evitar um acúmulo dos processos que não dá pra analisar, porque não tem nem extrato (Analista 10, entrevista de 23 de julho de 2024).”

A analista 3 apontou a necessidade de que haja no setor alguém responsável por realizar os treinamentos da equipe “O que eu comentei antes de ter uma pessoa responsável por realizar os treinamentos, tirar dúvidas. Pra outra pessoa não precisar para o serviço dela pra isso (Analista 3, entrevista de 30 de julho de 2024).”

O analista 5 mencionou a falta de suporte do Órgão Central como algo que precisa ser melhorado “Aqui não... só o que eu falei do Órgão Central mesmo. Eu acho que falta uma assessoria jurídica que a gente possa recorrer. E falta uma orientação direta do Órgão Central.

O analista 6 sugere a necessidade de um manual para os analistas, e ainda, que as prestações de contas deveriam ser realizadas por meio de um sistema de informação:

Se tivesse um manual pra gente seria muito bom também. Mas a minha sugestão seria o sistema, mesmo. Que as prestações de contas fossem realizadas através de um Sistema de Informação. Mas isso teria que vir da Secretaria, claro. Teria que ser pra todas as escolas estaduais (Analista 6, entrevista de 31 de julho de 2024).

Os analistas A7 e A9 ressaltam a necessidade de realização de capacitações e alinhamentos entre os membros da equipe, “Aqui no setor eu acho que a gente poderia ter mais reuniões também, de orientação. Por exemplo, agora tem as mudanças da nova lei e ainda não foi passado pra gente (Analista 9, entrevista de 19 de julho de 2024)”, “No caso para os analistas, acho que se tivesse um *feedback* do trabalho que está fazendo, acho que isso também ajudaria bastante. Se puder ter mais alinhamentos e algumas capacitações, acho que ajudaria bastante (Analista 7, entrevista de 18 de julho de 2024).”

De forma geral, percebe-se que há uma deficiência grave na formação e capacitação dos analistas que por vezes sentem-se inseguros quanto às informações e conhecimentos que detém. Assim como o atraso na análise dos processos de prestações de contas, a alta rotatividade de servidores no setor e nas escolas, aliado ao alto índice de erros na execução dos recursos e dos processos de prestação de contas são fatores que afetam diretamente o acúmulo de processos de prestação de contas sem análise.

Percebe-se que a ausência de orientação e direcionamento por parte da Diretoria de Prestação de Contas da SEE-MG, de forma clara e formal para a realização do trabalho do Setor de Prestação de Contas, faz com que cada regional atue conforme suas necessidades e recursos disponíveis, frequentemente adotando medidas improvisadas frente às demandas existentes. Em relação à Gestão do Conhecimento, percebe-se que a organização possui poucos processos organizacionais definidos em documentos e de forma escrita, o que dificulta a busca

de informações pelos analistas. Um modelo de GC adequado à organização auxiliaria os processos organizacionais e contribuiria para a economia de tempo na realização das análises.

3.5.2 Análise dos dados obtidos no questionário aplicado aos gestores escolares

Tendo em vista um dos objetivos específicos desta dissertação, de identificar quais são os fatores que levam as Caixas Escolares a cometerem erros frequentes e recorrentes na montagem dos processos de prestação de contas, que acarretam em um elevado número de diligências às unidades escolares, aplicou-se um questionário aos gestores escolares, responsáveis pela execução dos recursos públicos recebidos pela escola. Dos 92 questionários enviados, 45 foram respondidos, o que representa 49% de respondentes dentro do universo pesquisado.

O questionário continha dez perguntas, divididas em quatro seções. A primeira seção, composta por três perguntas teve como objetivo conhecer a formação dos gestores e o tempo de experiência no cargo. A segunda seção, continha três perguntas, com o objetivo de compreender o impacto das capacitações realizadas pela DAFI, e qual o canal mais frequentemente utilizado pelos diretores para a solução das dúvidas.

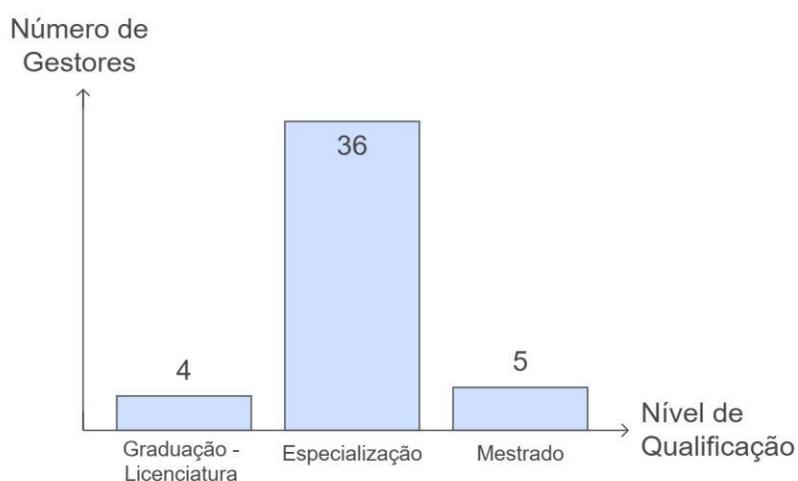
Na terceira seção buscou-se conhecer qual o nível de dificuldade dos gestores nas principais atividades realizadas na administração da Caixa Escolar, utilizando a escala de Likert, com cinco pontos. Optou-se pela escala tendo em vista a compreensão que ela proporciona na coleta de dados consistentes e acessíveis, assim os entrevistados conseguem identificar claramente as alternativas e atribuir valores às suas percepções. Na quarta seção os questionamentos visaram à identificação dos maiores problemas e dificuldades percebidas pelos gestores na montagem dos processos de prestação de contas e, ainda, do caminho percorrido para solução das dificuldades. Por fim, pedimos aos gestores sugestões para a melhoria dos procedimentos realizados no setor.

A formação acadêmica dos gestores escolares está diretamente relacionada ao processo de escolha para o provimento do cargo, realizado por meio de um processo de escolha, como já descrito na seção 2.4. Nesse processo, um dos critérios de seleção estabelece que apenas servidores ocupantes de cargos de

Professores de Educação Básica ou Especialistas em Educação Básica, sejam elegíveis, sendo a formação mínima requerida a graduação em pedagogia ou em alguma licenciatura.

Dentre os gestores que responderam ao questionário, quatro (9%) possuem apenas graduação em alguma licenciatura, trinta e seis (80%) possuem graduação acrescida de alguma especialização, e apenas cinco (11%) possuem mestrado.

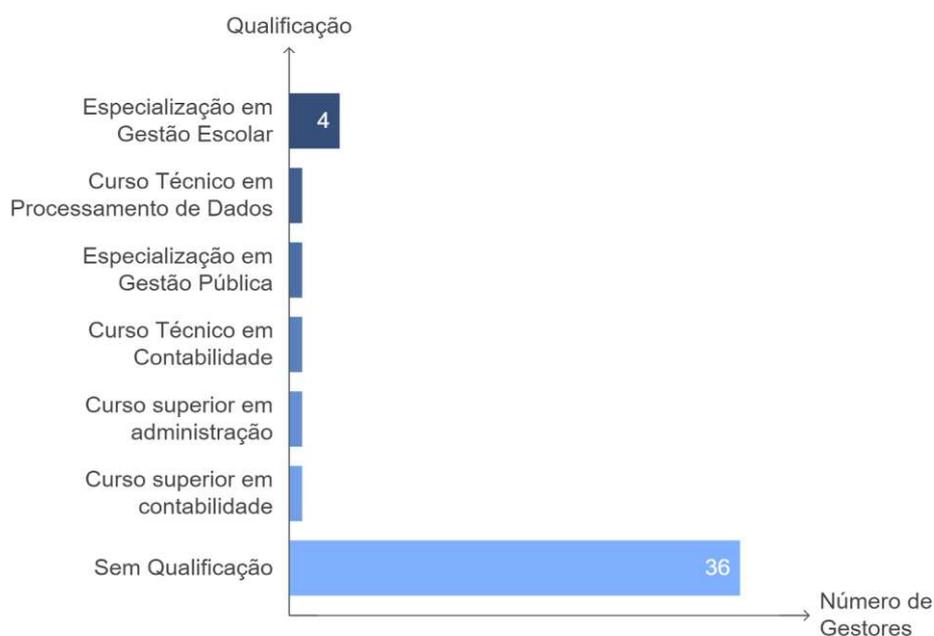
Gráfico 1 – Formação acadêmica do Diretor Escolar



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

Levando em consideração a necessidade de conhecimentos na área de finanças públicas, bem como, competências e habilidades específicas para uma eficiente gestão dos recursos recebidos pelas escolas, os gestores foram questionados quanto a possuírem formação na área administrativa.

Gráfico 2 – Formação na área administrativa

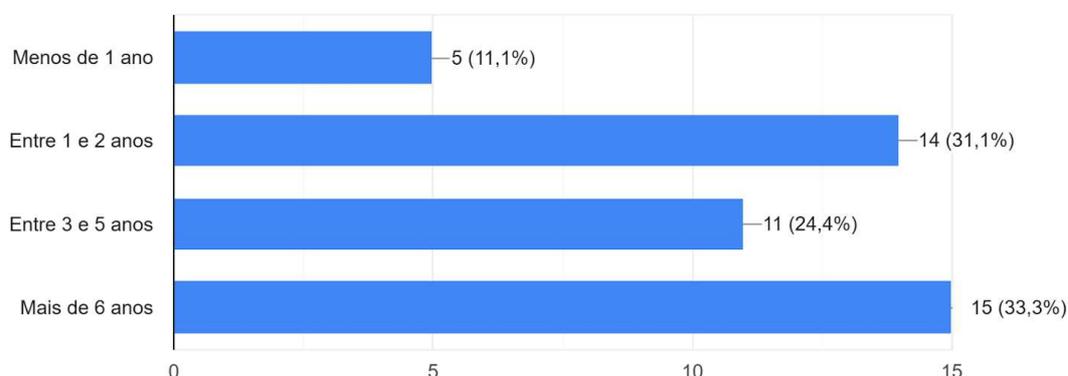


Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

As respostas indicam que a maioria dos gestores não possui formação na área administrativa, o que presume-se, dificulta a realização de atividades tão específicas como a execução dos recursos públicos recebidos pela Caixa Escolar, enquanto aqueles que possuem, tendem a ter especializações em gestão escolar ou cursos superiores em áreas correlatas, como administração e contabilidade.

Quanto ao tempo de atuação no cargo de Diretor Escolar, foi possível perceber, como ilustrado no gráfico a seguir, que a maior parte dos respondentes está atualmente no segundo mandato, com tempo de atuação na função superior a três anos (57,7%). Enquanto 42,2% estão em seu primeiro mandato com até dois anos no exercício da função, devido ao processo de escolha de diretor ocorrido em 2022, portanto, infere-se que esses atores possuem pouca experiência na função.

Gráfico 3 – Tempo de atuação no cargo de Diretor Escolar



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

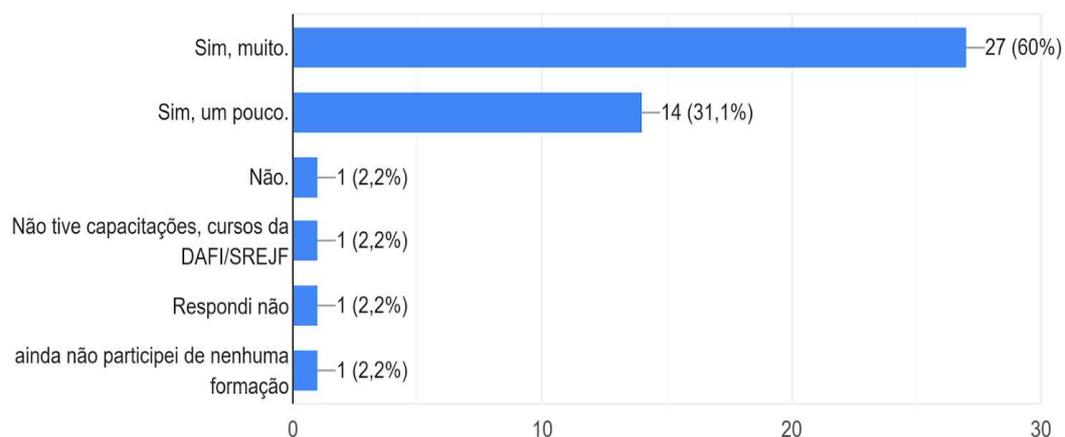
Para avaliar, no entanto, se a experiência na direção escolar é um fator determinante para uma eficaz administração da Caixa Escolar seria necessário analisar mais detalhadamente cada escola, o que não foi possível abordar nesta pesquisa. Apesar disso, as dificuldades existentes na execução dos recursos financeiros das Caixas Escolares ficam evidentes quando verificados o alto número de erros encontrados nos processos de prestação de contas.

Como aponta Dutra (2015), estas dificuldades podem estar relacionadas com os desafios enfrentados pelos gestores ao terem que gerenciar uma série de atribuições, aliado à carência de conhecimentos acerca da execução dos recursos financeiros. A autora ressalta que o tempo necessário para a dedicação à gestão da Caixa Escolar compete com o tempo exigido para o atendimento de outras necessidades da unidade de ensino.

No intuito de obter informações sobre as formações recebidas para a realização dos processos de aquisição e prestação de contas pelas Caixas Escolares, assim como, para verificar a atuação da SRE quanto às capacitações e orientações realizadas, questionou-se quanto à existência ou não dessas formações e ainda quanto ao seu grau de efetividade. Quando questionados se já participaram de formações e/ou capacitações realizadas pela DAFI, vinte e sete (60%) dos respondentes disseram que sim, sempre participam de capacitações/formações, oito (17,8%) responderam que participam às vezes, enquanto que seis (13,3%) responderam que raramente participam e quatro (8,9%) disseram que não participaram. Outro questionamento buscou compreender a efetividade dessas

capacitações do ponto de vista dos gestores escolares, e se elas auxiliaram no desenvolvimento das atividades da Caixa Escolar.

Gráfico 4 – Efetividade das capacitações realizadas pela DAFI



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

Nesse sentido, a maior parte (60%) dos respondentes consideram as capacitações muito efetivas, enquanto que quatorze (31,1%) as consideram pouco efetivas. Quando questionados ao que/quem recorrem quando tem dúvidas relativas aos processos de aquisição e de prestação de contas dos recursos recebidos pela Caixa Escolar:

Gráfico 5 – Fontes de consulta dos Gestores Escolares



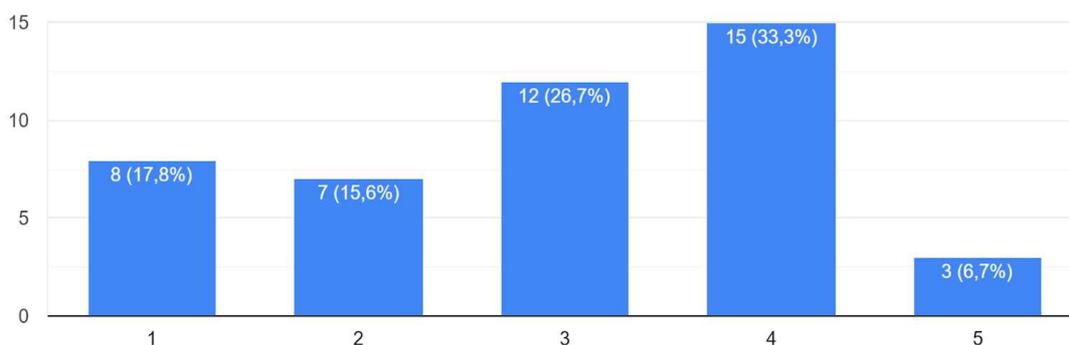
Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

As respostas demonstram que trinta e nove (86,7%) dos respondentes têm como primeira fonte de consulta as orientações realizadas individualmente pela DAFI, sendo esta a principal fonte de orientação para a maioria dos gestores, indicando seu papel central nos processos financeiros, e uma acentuada dependência da figura do (a) Diretor (a) Administrativo e Financeiro da SRE. Em segundo lugar está a consulta às resoluções e orientações, com apenas quatro respostas (8,8%), o que demonstra a falta de familiaridade e de hábito dos gestores em buscarem respostas por iniciativa própria.

Afim de compreender em quais esferas do processo de execução e prestação de contas dos recursos estão as principais dificuldades dos gestores escolares, solicitou-se que estes assinalassem, conforme o grau de dificuldade encontrado, a impressão e/ou experiência a respeito das principais atividades realizadas na administração da Caixa Escolar, em uma escala de 1 a 5, onde: 1- Muito simples; 2- Simples, com algumas dúvidas; 3- Neutro, não considera simples, nem difícil; 4- Algumas dificuldades encontradas e 5- Muito difícil.

Em relação à formulação e ao preenchimento de documentos como, atas, formulários e anexos das prestações de contas, apenas 6,7% dos gestores considera o procedimento muito difícil, 33,3% apontaram que encontram algumas dificuldades no procedimento, enquanto 26,7% não considera simples nem difícil, 15,6% considera simples, com apenas algumas dúvidas e 17,8% consideram muito simples.

Gráfico 6 – Formulação e Preenchimento de Documentos

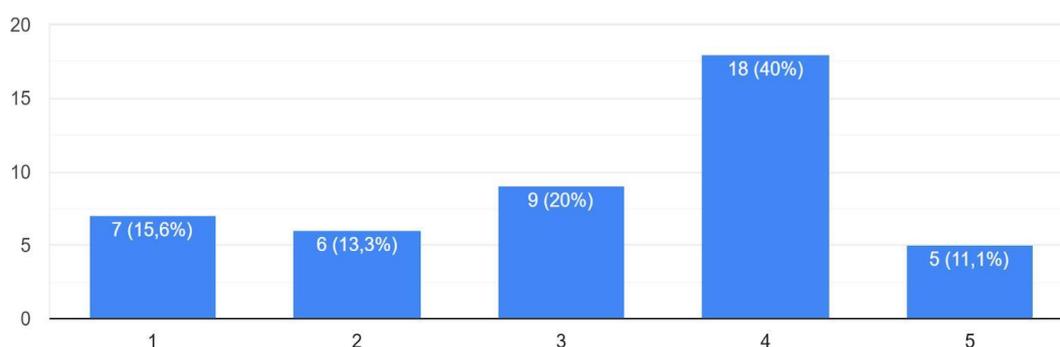


Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

Este resultado, no entanto, se contrapõe aos dados obtidos na análise das diligências enviadas às Caixas Escolares, onde foram encontrados erros no preenchimento de anexos, em 73,64% dos ofícios enviados. Tais dados podem demonstrar um desconhecimento por parte destes gestores quanto aos erros frequentes nos processos enviados, o que pode ser acarretado pelo atraso na análise dos processos de prestação de contas e consequente falta de devolutiva e apontamento de tais falhas a estes gestores. Ou ainda, podem indicar a falta de acompanhamento por parte destes gestores dos processos de prestação de contas, bem como das diligências recebidas, já que estes processos na maior parte das vezes são realizados pelos ATBs.

Outro ponto indagado foi quanto à dificuldade na obtenção e emissão dos documentos necessários à habilitação da Caixa Escolar para o recebimento de recursos. Dentre as obrigações necessárias estão: Assembleias, Estatuto, Atas da Diretoria, Constituição da Comissão de Licitação e do Conselho Fiscal, Emissão de comprovantes de regularidade fiscal e tributária junto à Receita Federal, ao Município, entre outros.

Gráfico 7 – Documentação de Habilitação da Caixa Escolar



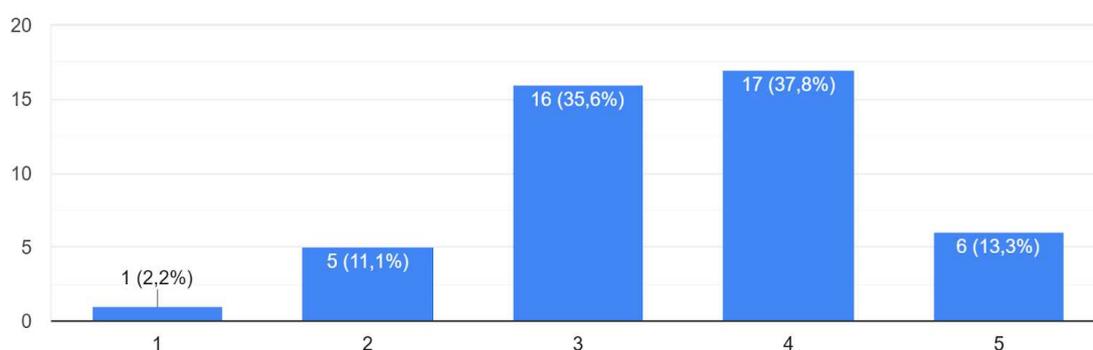
Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

Neste quesito os dados apontam maiores adversidades: vinte e três gestores (51%) assinalaram que encontram algumas dificuldades, ou muitas dificuldades na obtenção da habilitação. Possivelmente esta dificuldade está atrelada ao fato de a habilitação da Caixa Escolar estar atrelada a processos bastante burocráticos, com a

obtenção de documentos complexos para aqueles que não possuem conhecimento específico em relação à parte fiscal e tributária de uma pessoa jurídica.

Em relação aos processos de aquisição, que compreendem os processos de Licitação, Dispensa, Inexigibilidade e Chamada Pública, ou seja, a efetiva execução dos recursos públicos, os dados demonstram que vinte e três gestores (51,1%) consideram o nível de dificuldade dessa atividade, 4 ou 5, com algumas dificuldades encontradas ou com muitas dificuldades.

Gráfico 8 – Processos de Aquisição



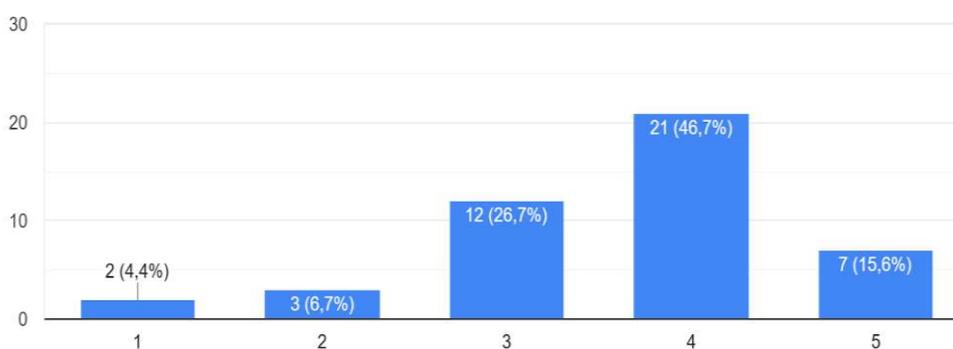
Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

Em contrapartida, apenas um gestor apontou que considera a realização de processos de aquisição muito simples. Estes dados corroboram com o levantamento realizado no capítulo 2, onde foram contatados erros na execução dos processos de aquisição em 53,49% das diligências encaminhadas. Estes dados confirmam a necessidade de que seja repensada a formação inicial dos Presidentes das Caixas Escolares. Percebe-se que ao diretor escolar é imputada toda a responsabilidade pela gestão dos recursos públicos recebidos pela Caixa Escolar, que por sua vez, ao ser definida como uma entidade privada assume juridicamente todas as responsabilidades.

Em nome do controle o que se acabou fazendo foi transferir toda a responsabilidade da execução e prestação de contas dos recursos destinados às escolas para a Caixa Escolar. O Estado deixou de ter qualquer responsabilidade sobre irregularidade ou mesmo ilegalidade quanto ao uso do dinheiro público destinado às escolas (Netto, 2011).

Essa transferência de responsabilidades do Estado à Caixa Escolar, se mostra desproporcional, uma vez que o ente não oferece os recursos necessários, como recursos humanos qualificados, capacitados e com remuneração compatível com a função, tanto para a escola, com a função de ATB Financeiro extremamente precária, quanto na SRE em que as equipes de analistas são reduzidas e a maior parte dos servidores são terceirizados e não possuem formação específica para a função.

Gráfico 9 – Processos de Prestação de Contas

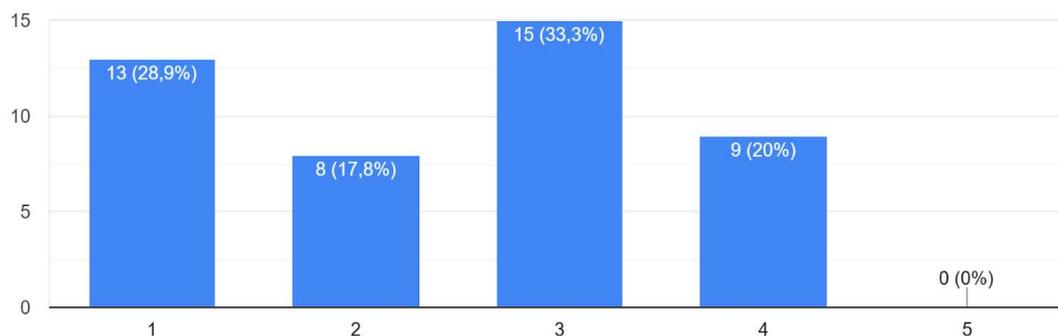


Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

A realização dos processos de prestação de contas foi o tópico apontado pelos gestores como uma das principais dificuldades e desafios da gestão financeira, onde 62,3% dos respondentes consideram o processo muito difícil ou com algumas dificuldades encontradas. A sistemática e normas estabelecidas pela SEE-MG para a execução e prestação de contas dos recursos administrados pelas escolas têm influência direta para esses resultados negativos. Além disso, esse resultado reflete que o acompanhamento realizado pela equipe diretiva da DAFI, bem como, pelos técnicos da SRE, não produz os efeitos esperados na diminuição de erros e na orientação aos gestores para uma adequada apropriação das normas.

O uso dos sistemas como Sistema de Transferência de Recursos, Gerenciador Financeiro e PDDE Interativo foi o tópico apontado como o com menores dificuldades, onde apenas 20% dos gestores mencionaram encontrar algumas dificuldades.

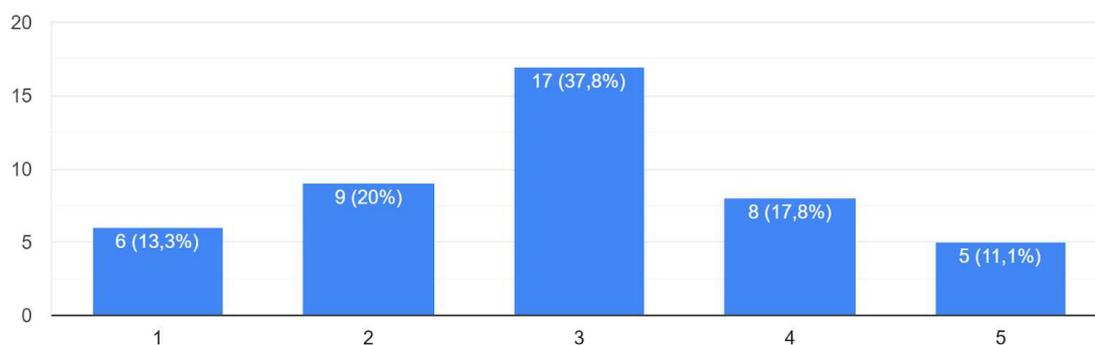
Gráfico 10 – Uso dos Sistemas



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

Já em relação ao controle e arquivamento da documentação, a maior parte dos gestores, 37,8% indicou neutralidade na realização dessa atividade, demonstrando não considerarem nem fácil, nem difícil a realização de tal atribuição.

Gráfico 11 – Controle e Arquivo de Documentação



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

Os diretores foram questionados quanto aos maiores problemas e dificuldades enfrentados na montagem dos processos de prestação de contas, as respostas mais recorrentes foram compiladas no Quadro 13:

Quadro 13 – Maiores problemas na montagem das prestações de contas

1	Administração de toda a escola (alunos, pais, servidores) e de todos os setores (pessoal, pedagógico e financeiro) de forma concomitante às diversas demandas de aquisição
2	Falta de tempo para se concentrar na execução das atividades do financeiro
3	Dificuldades com a documentação, extratos bancários, notas fiscais, recolhimento de impostos
4	Falta de servidores qualificados para a função de ATB Financeiro
5	Número excessivo de formulários
6	Falta de conhecimento sobre os processos de prestação de contas
7	Falta de servidores comprometidos na função de ATB Financeiro, em função da baixa remuneração, resultando em mão de obra desqualificada
8	Reunir o Colegiado
9	Delegar a função a outra pessoa em função da responsabilização ser direcionada exclusivamente ao diretor
10	Organização dos documentos e mudanças constantes nas orientações
11	Desorganização do governo na liberação de recursos
12	Dificuldades em lidar com fornecedores
13	Falta de um roteiro (<i>checklist</i>) padronizado
14	Excesso de burocracia

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

Pelos dados, é possível verificar que os diretores consideram o excesso de atividades tanto pedagógicas, como de pessoal e financeiras, como o maior motivo para que os erros na montagem dos processos de prestação de contas aconteçam. Dentre outros fatores, um dos mais citados foi a insegurança do gestor quanto à delegação das atividades relativas à execução dos recursos, uma vez que faltam servidores capacitados para exercer a função, e que toda a responsabilidade pelos erros e omissões recaem somente ao presidente da Caixa Escolar, o que aumenta a sobrecarga de trabalho e compromete a qualidade da gestão. Uma das gestoras pontuou:

A dificuldade é mesmo a sobrecarga de trabalho dos diretores, o que mais me aflige é eu ser obrigada a delegar tarefas, mas só eu ser responsabilizada por qualquer erro, isto inclusive reflete na falta de afinco e dedicação dos demais servidores, pois sabem que se errarem eles não respondem por nada, tudo cai no diretor.

Aliado a isso, o desconhecimento quanto aos formulários e documentos, o excesso de burocracia e a falta de padronização nas orientações foram os mais citados. Por fim, os gestores registraram suas sugestões para a melhoria dos procedimentos que são realizados no setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora, que foram reunidas no Quadro 14:

Quadro 14 – Sugestões dos diretores para o setor de prestação de contas

1	Realização de capacitações constantes, cursos e palestras sobre a temática da prestação de contas
2	Realização de plantões tira dúvidas quinzenalmente ou mensalmente
3	Realização de oficinas com grupos menores, em que sejam demonstradas situações práticas
4	Digitalização dos processos de prestação de contas
5	Análise dos processos de prestação de contas de forma célere, dentro do período de mandato do gestor. De forma a evitar que o diretor tenha que responder diligências de processos que não foram elaborados por ele
6	Contratação de servidor capacitado para atuar como ATB Financeiro
7	Utilização do drive para compartilhar orientações
8	Informatização do processo de prestação de contas
9	Elaboração de manuais contendo passo a passo dos processos de execução dos recursos
10	Análise padronizada dos processos de prestação de contas pelos analistas
11	Correção prévia das prestações de contas, antes da realização do protocolo
12	Criação do cargo de diretor administrativo e financeiro
13	Utilização de <i>checklist</i>
14	Acompanhamento presencial dos analistas na escola

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados no questionário respondido pelos diretores escolares (2024).

Para os diretores escolares faltam capacitações, acompanhamento e apoio da SRE aos diretores e ATBs financeiros responsáveis pela execução dos processos de prestação de contas. Estes sugerem que as capacitações deveriam ser mais frequentes, com a demonstração prática da montagem dos processos. Outro apontamento destaca a necessidade de um acompanhamento presencial nas escolas, enquanto os processos estão sendo elaborados, para que haja tempo hábil para correções e atendimento individualizado das demandas de cada escola.

Dentre as sugestões alguns diretores destacaram a utilização de *checklist*, e apontaram a falta de padronização nas análises das prestações de contas, indicando que dependendo do analista as solicitações diferem. Além disso, dentre as sugestões mais citadas está a realização de análise dos processos de forma tempestiva, dentro do período de mandato do gestor, de forma a evitar a necessidade de resposta a diligências de outras gestões.

A criação de manuais de orientação, bem como, a utilização do *drive*¹⁷ para o compartilhamento de orientações e legislações, também foram citados. Da mesma forma, foram sugeridas a informatização e digitalização dos processos, esse procedimento, no entanto, não compete ao setor, já que requer uma política e investimentos da SEE-MG para que aconteça.

De forma geral, a análise revelou diversos fatores que comprometem a eficiência no processo de prestação de contas e execução de recursos públicos nas escolas. Primeiramente, destaca-se a falta de capacitação específica para os analistas e gestores escolares, resultando em insegurança e erros frequentes nos processos. A ausência de treinamentos estruturados e a dependência de aprendizado informal geram inconsistências no cumprimento das normas e atrasos na resolução de problemas.

O acompanhamento das escolas no âmbito da execução e prestação de contas dos recursos financeiros possui deficiências significativas que comprometem a eficiência do processo. Entre essas deficiências, destaca-se o atraso nas análises, que são realizadas muito tempo após o envio das prestações de contas às SREs, quando os erros já foram cometidos, dificultando a adoção de medidas corretivas de forma preventiva, intensificadas pela insuficiência de pessoal no quadro de analistas.

Além disso, a alta rotatividade de servidores, tanto nos setores de prestação de contas quanto nas escolas, agrava a situação, dificultando a continuidade e a padronização dos procedimentos, comprometendo o fluxo de trabalho, o que impacta de forma negativa tanto a continuidade das análises quanto o suporte aos gestores escolares para a correta compreensão e execução dos recursos financeiros. Esse cenário evidencia a urgência de ações que garantam maior estabilidade no setor.

¹⁷ Programa que permite o compartilhamento de arquivos na internet.

Outro problema crítico é a ausência de ferramentas adequadas, como sistemas informatizados e *checklists* padronizados, que poderiam facilitar a organização e análise dos processos. A falta de acompanhamento tempestivo das prestações de contas e o excesso de burocracia também foram citados como entraves significativos.

Entre as sugestões apresentadas, destacam-se a necessidade de capacitações práticas e regulares, criação de manuais detalhados, melhor utilização de ferramentas tecnológicas, acompanhamento presencial nas escolas e padronização das análises realizadas pelos analistas, priorizando estratégias que fortaleçam a fiscalização, o suporte técnico e a formação dos gestores envolvidos. Essas medidas, associadas a um modelo de Gestão do Conhecimento que preserve e dissemine informações de forma eficiente, têm o potencial de minimizar os erros, reduzir o retrabalho e fortalecer a transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos.

O próximo capítulo abordará o Plano de Ação Educacional que tem por objetivo propor ações para melhoria dos procedimentos realizados no setor de prestação de contas e na gestão dos recursos pelas escolas da regional pesquisada, utilizando, para isto a ferramenta 5W2H.

4 PLANO DE AÇÃO

Este trabalho teve como objetivo geral identificar, descrever e analisar as causas para o acúmulo dos processos de prestação de contas na Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora, relacionadas à Gestão do Conhecimento, e que afetam a efetiva prestação de contas dos recursos públicos recebidos pelas escolas estaduais. Neste capítulo objetiva-se propor ações de implementação da Gestão do Conhecimento, que permitam o aprimoramento do trabalho dos analistas de prestação de contas e dos gestores escolares, de forma a promover uma efetiva prestação de contas dos recursos, satisfazendo assim as exigências da sociedade de um eficiente uso dos recursos públicos.

As análises provenientes das pesquisas documentais, do levantamento bibliográfico e dos resultados obtidos na pesquisa de campo indicaram que a capacitação e formação dos profissionais, assim como a padronização dos procedimentos de trabalho, tanto em nível regional quanto no Órgão Central, podem não estar atendendo plenamente às necessidades dos analistas. Os dados reforçam a importância de que se tenham investimentos na sistematização do conhecimento por meio da criação de uma estrutura informacional que permita o compartilhamento, a disseminação e, sobretudo, a retenção do conhecimento gerado no setor de prestação de contas, de forma a preservar a memória institucional.

Com práticas de Gestão do Conhecimento, o setor pode desenvolver uma base de dados consolidada, além de documentos de orientação e boas práticas para facilitar a análise das prestações de contas. O que poderia contribuir para a diminuição do tempo necessário para realizar cada análise, bem como, minorar a reincidência de erros e retrabalhos. Com uma estrutura de conhecimento bem gerenciada, o setor pode aumentar a produtividade e reduzir o passivo acumulado, possibilitando maior agilidade e qualidade no atendimento às demandas anuais, aliviando o impacto do volume crescente de processos. A partir dessa constatação, propõe-se um plano de ação com dimensão regional, que contenha ações exequíveis e que promova o aproveitamento dos recursos humanos e tecnológicos já disponíveis na SRE, utilizando ferramentas de GC existentes e que podem ser utilizadas para o alcance dos objetivos institucionais.

Os achados da pesquisa demonstram que uma das principais causas para o acúmulo dos processos está no elevado número de erros cometidos nos processos

de prestação de contas tanto na fase de execução, quanto na fase de montagem do processo para prestação de contas. Desta forma, o Plano de Ação Educacional será composto por três etapas: Mapeamento dos processos de trabalho realizados no setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora, com o objetivo de criar um fluxograma descritivo das atividades realizadas; Elaboração de uma Cartilha contendo orientações para as Caixas Escolares quanto à execução dos recursos públicos e de *checklists* para a elaboração dos processos de prestação de contas; Criação de uma Comunidade de Prática, que culminará na criação do Portal da Prestação de Contas, com o objetivo de ser um repositório de conhecimentos.

Para detalhar as ações propostas utilizaremos a matriz 5W2H. A ferramenta desenvolvida por profissionais da indústria automobilística do Japão, é amplamente utilizada para organizar e estruturar planos de ação de forma clara e objetiva (Coutinho, 2020). Sendo as letras “5W” uma abreviação de *What* (O que), *When* (Quando), *Why* (Por que), *Where* (Onde) e *Who* (Quem), enquanto as letras “2H” correspondem a *How* (Como) e *How Much* (Quanto). Cada uma dessas questões auxilia na definição de objetivos, responsabilidades, prazos, locais, métodos e recursos necessários para a implementação de um plano de ação. No contexto do PAE proposto, o 5W2H é essencial para detalhar cada etapa, promovendo alinhamento entre os envolvidos, clareza na tomada de decisões e eficiência na implementação. Utilizando a ferramenta 5W2H serão apresentadas as ações previstas como sugestão para implementação da Gestão do Conhecimento, conforme Quadro 15:

Quadro 15 – Síntese das ações a serem executadas por meio do PAE

(continua)

Perguntas / Ações	O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Ação 1	Mapear os processos de trabalho do setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora.	Melhorar o fluxo de informações, promover a Gestão do Conhecimento, reduzir custos, minimizar falhas e otimizar processos.	No setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora.	Conforme cronograma definido na etapa de planejamento inicial.	Coordenadora do setor, equipe designada, analista responsável e colaboradores envolvidos no setor.	Por meio de reuniões, coleta de informações, análise de documentos, criação de fluxogramas, validações, treinamentos e monitoramento contínuo.	Requer recursos alocados na etapa de planejamento, como tempo da equipe, ferramentas de criação de fluxogramas e outros materiais necessários.
Ação 2	Produção de uma cartilha orientadora para gestores escolares sobre a execução de recursos públicos e a efetiva prestação de contas.	Para capacitar os gestores escolares, garantir a correta utilização dos recursos públicos e promover a transparência e a boa gestão da Caixa Escolar.	No setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora.	Conforme e cronograma definido, com prazos para pesquisa, elaboração, revisão e distribuição.	Equipe de elaboração composta por gestores, analistas e técnicos da DAFI.	Por meio da pesquisa de melhores práticas, desenvolvimento de conteúdos claros e objetivos, revisão legal sobre a execução de recursos e criação de um formato acessível para os gestores.	Não há custos diretos associados, considerando que a cartilha será produzida pelos servidores da SRE e compartilhada em formato digital.

Quadro 15 – Síntese das ações a serem executadas por meio do PAE

(conclusão)

Perguntas / Ações	O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Ação 3	Criar uma Comunidade de Prática Virtual composta por gestores, técnicos e analistas de prestação de contas.	Promover colaboração, troca de conhecimentos e experiências, aprimorar competências e garantir eficiência, transparência e conformidade com normas legais.	No setor de prestação de contas, com interações virtuais e foco nos servidores das escolas participantes, organizadas por polos regionais.	Conforme o cronograma estabelecido no planejamento inicial, com início após a sensibilização e formação da equipe.	Coordenadora do setor, equipe designada, analista responsável e colaboradores envolvidos no setor.	Por meio da criação de um espaço virtual (portal ou plataforma), encontros regulares, partilha de experiências, fóruns, e atividades de capacitação.	Envolve custos com plataforma digital, campanhas de sensibilização, organização de eventos e tempo dedicado pelos participantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com estas ações, que serão aprofundadas nos próximos tópicos o processo de execução dos recursos pelas Caixas Escolares, assim como, o processo de prestar contas pode ser aprimorado, de forma a contribuir para uma eficiente utilização dos recursos públicos direcionados às unidades escolares.

4.1 Ação 1 - Mapeamento dos Processos de Trabalho – uma forma de driblar a rotatividade de pessoal

Esta seção propõe ações para aprimorar o fluxo de informações do setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora, tomando como base as lacunas e problemas identificados na pesquisa exploratória, teórica e na pesquisa de campo. A primeira etapa propõe a realização de um mapeamento dos processos de trabalho que culminará na elaboração de um fluxograma do setor.

O mapeamento de processos é um método de grande relevância, pois facilita o compartilhamento de saberes e perspectivas entre os envolvidos, promovendo melhorias contínuas tanto para a organização quanto para os servidores de maneira geral. Entre os principais benefícios que o mapeamento de processos traz para a Gestão do Conhecimento, destaca-se a capacidade de externalizar e combinar informações, o que torna os resultados mais eficientes. Isso ocorre porque, ao identificar as fragilidades e capacidades de cada setor, a organização ganha maior clareza sobre si mesma. Esse autoconhecimento, por sua vez, facilita o progresso e o desenvolvimento organizacional, ampliando significativamente a visão sobre seus processos e estruturas.

Para Santos et al. (2015), o mapeamento de processos se constitui como uma ferramenta essencial para o gerenciamento e comunicação organizacional, pois facilita a visualização dos passos e decisões em fluxos de trabalho, além de controlar informações, materiais e documentos envolvidos. Contribuindo para a redução de custos, minimização de falhas de integração entre sistemas, melhoria do desempenho da organização e simplificação de processos. O mapeamento dos fluxos de trabalho, sua atualização constante e o compartilhamento entre todos os interessados favorecem a socialização do conhecimento entre os envolvidos, além de contribuir para a melhoria contínua dos processos e dos resultados entregues, fortalecendo o trabalho em equipe.

Ao documentar as rotinas e promover melhorias na Gestão do Conhecimento, é possível mitigar os impactos causados pela saída de membros do setor, como em casos de aposentadoria, evitando a perda de informações essenciais. Dessa forma, novos colaboradores terão acesso a um meio estruturado para adquirir o conhecimento explícito necessário ao desempenho de suas tarefas.

O Quadro 16 demonstra quais são as etapas e processos necessários para a realização do mapeamento.

Quadro 16 - Etapas para a elaboração do Mapeamento dos Processos de Trabalho

(continua)

ETAPA	OBJETIVO	RESPONSÁVEIS	AÇÕES	ENTREGA
1. Definição do escopo e planejamento inicial	Definir quais processos serão mapeados e alinhar expectativas com todos os envolvidos.	Coordenadora do setor e equipe designada	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar uma reunião inicial com os gestores para identificar os principais processos do setor de prestação de contas (ex.: recebimento de documentos, análise de prestações, envio de pareceres). - Identificar os processos prioritários relacionados à prestação de contas. - Estabelecer prazos, recursos necessários e ferramentas a serem utilizadas. 	Documento com descrição do escopo, cronograma e recursos alocados.
2. Formação da equipe de trabalho	Garantir a participação de profissionais com conhecimento do setor.	Coordenadora do setor	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar colaboradores experientes e envolvidos nos processos. - Designar um facilitador ou analista para conduzir o mapeamento. - Definir as funções de cada integrante. 	Lista com os membros da equipe e suas responsabilidades.
3. Coleta de informações sobre os processos	Entender como os processos funcionam na prática, identificando entradas, atividades e saídas.	Facilitar e colaboradores do setor	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar levantamento documental: reunir manuais, regulamentações e procedimentos formais do setor. - Aplicar entrevistas com os responsáveis por cada etapa do processo. - Observar operações no dia a dia para identificar discrepâncias entre o que é descrito e o que é praticado. - Analisar documentos, regulamentos e manuais do setor - Mapeamento preliminar: registrar entradas, atividades realizadas, sistemas utilizados e saídas de cada etapa. Registrando exceções ou casos específicos (ex.: processos de obras e reformas podem ter etapas adicionais) 	Registro das informações coletadas, incluindo fluxos preliminares e pontos críticos identificados
4. Identificação e registro dos fluxos de trabalho	Estruturar as informações coletadas em um documento.	Equipe de mapeamento	<ul style="list-style-type: none"> - Listar etapas sequenciais de cada processo. - Identificar interdependências entre processos. - Apontar gargalos ou redundâncias observadas. - Identificar pontos de decisão (ex.: se a documentação está completa, o processo segue; caso contrário, retorna à Caixa Escolar). - Mapear os tempos de cada etapa, se possível, para identificar gargalos (ex.: análise de documentos leva 5 dias em média). 	Documento inicial com a descrição dos fluxos de trabalho.

Quadro 16 - Etapas para a elaboração do Mapeamento dos Processos de Trabalho

(conclusão)

ETAPA	OBJETIVO	RESPONSÁVEIS	AÇÕES	ENTREGA
5. Criação do fluxograma preliminar	Transformar as descrições dos processos em uma representação visual clara e padronizada	Analista responsável pelo fluxograma	<ul style="list-style-type: none"> - Escolher uma ferramenta de criação de fluxogramas. - Representar cada etapa do processo com símbolos padrão. - Validar a sequência e as conexões entre as etapas com a equipe. 	Versão preliminar do fluxograma.
6. Validação e ajustes do fluxograma	Garantir que o fluxograma reflita com precisão a realidade do setor	Equipe do setor e gestores envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar o fluxograma preliminar aos colaboradores e gestores. - Coletar considerações sobre possíveis inconsistências ou melhorias. - Realizar os ajustes necessários. 	Versão final do fluxograma validado
7. Documentação e entrega final	Formalizar e disponibilizar os materiais produzidos para a equipe e gestores.	Coordenadora do setor e equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar um relatório com o fluxograma final e a descrição dos processos. - Disponibilizar o material para toda a equipe e gestores. - Definir uma rotina de atualização do fluxograma. 	Relatório final e fluxograma oficializado.
8. Comunicação e treinamento	Assegurar que o fluxograma seja compreendido e aplicado pela equipe.	Coordenadora do setor e equipe de mapeamento	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniões para apresentar o fluxograma e explicar sua importância. - Treinar os colaboradores para utilizá-lo na melhoria da eficiência, fornecendo exemplos práticos de aplicação. 	Colaboradores capacitados e aptos a utilizar o fluxograma
9. Monitoramento e melhoria contínua	Garantir que o fluxograma permaneça útil e atualizado	Coordenadora do setor	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar a aplicação prática do fluxograma. - Estabelecer revisões periódicas juntamente com os usuários. - Atualizar o fluxograma sempre que mudanças ocorrerem nos processos. 	Versões atualizadas do fluxograma conforme necessário.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O mapeamento de processos como uma ferramenta da Gestão do Conhecimento atua para facilitar o compartilhamento de informações entre os membros da equipe, preservar o conhecimento organizacional e melhorar a capacitação de novos colaboradores. Permitindo identificar gargalos e ineficiências, aprimorar a tomada de decisões e promover uma cultura de melhoria contínua. Além disso, oferece maior transparência do funcionamento do setor e alinhamento estratégico, facilitando a implementação de mudanças e garantindo que o conhecimento seja compartilhado e acessível, o que contribui para a eficiência, continuidade e adaptação do setor às novas demandas.

4.2 Ação 2 - Criação da Cartilha do Gestor Escolar – um guia para a gestão da Caixa Escolar

A segunda ação, ainda no sentido de sistematizar e documentar os procedimentos e ações relacionados às prestações de contas dos recursos públicos executados pelas Caixas Escolares tem por objetivo elaborar a Cartilha do Gestor Escolar. Trata-se de elaborar um passo a passo para a execução dos recursos públicos e efetiva prestação de contas e registrá-lo no formato de uma cartilha. Tal ação visa a externalização dos conhecimentos tácitos e explícitos presentes na organização. Como destacam Nonaka e Takeuchi (2008):

Para que o conhecimento explícito seja tácito, ajuda se ele for verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem o que vivenciaram, enriquecendo assim seu conhecimento tácito. Além disso, os documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, auxiliando-as assim a vivenciarem, indiretamente, as experiências dos outros, isto é, “revivenciarem-nas” (Nonaka; Takeuchi, 2008, pág. 67).

Os dados coletados apontaram a necessidade de sistematização do conhecimento com a criação de uma estrutura informacional que permita que o conhecimento existente no setor de prestação de contas seja compartilhado com os gestores escolares, e principalmente, retido em forma de manuais e registros que possam preservar a memória institucional. Um dos objetivos da manualização das informações está em minorar os impactos da rotatividade dos servidores

administrativos nas escolas, possibilitando que novos servidores aprendam os procedimentos e desenvolvam autonomia para realizar suas tarefas.

Ao documentar e padronizar os procedimentos internos, permite-se que as atividades sejam realizadas de maneira mais eficiente e produtiva dentro da organização pública. Os servidores teriam acesso a instruções claras e detalhadas, eliminando a necessidade de suposições ou consultas frequentes a colegas. Espera-se, com isso, reduzir os erros e retrabalhos nas tarefas rotineiras, possibilitando que os servidores concentrem seus esforços em atividades mais estratégicas, como o planejamento eficiente da utilização dos recursos.

Propõe-se que a cartilha seja elaborada por uma equipe de trabalho composta por membros de todos os setores da Diretoria Administrativa e Financeira: Alimentação, Patrimônio, SIAFI, Rede Física e Prestação de Contas. Considera-se imprescindível a colaboração de todos os setores envolvidos com a área financeira para que a cartilha contenha todas as informações necessárias para o gestor escolar ter conhecimento e segurança quanto aos procedimentos para a execução dos recursos da Caixa Escolar.

Pretende-se que a cartilha contenha todas as informações necessárias, desde o momento que o gestor escolar ocupar a direção da escola e, conseqüentemente, a presidência da Caixa Escolar. O conteúdo seria voltado principalmente para: i) produção e registro da documentação de habilitação da Caixa Escolar, ii) acesso às contas bancárias, gestão e controle do patrimônio de móveis e imóveis, bem como para a correta instrução dos procedimentos de compras públicas. Além disso, propõe-se a elaboração de *checklists* dos documentos a serem protocolados em cada processo (Apêndice C), pela equipe de prestação de contas.

O objetivo geral da cartilha seria orientar os gestores escolares sobre como executar corretamente os recursos públicos recebidos e realizar a prestação de contas de maneira clara e eficiente. A proposta visa garantir que os gestores cumpram as exigências legais, promovendo transparência e conformidade com as regulamentações vigentes. Para atingir esse objetivo, a cartilha focaria em esclarecer a legislação e as normas relacionadas à utilização de recursos públicos, além de ensinar a elaborar e executar um planejamento financeiro adequado. Também buscaria orientar sobre o uso correto dos recursos, sempre alinhado aos objetivos educacionais, e como realizar a prestação de contas de forma detalhada e precisa.

O público-alvo da cartilha são gestores escolares, como diretores, vice-diretores, secretários e técnicos administrativos, que terão a oportunidade de aprimorar suas práticas de gestão financeira. Além disso, a cartilha se destina às equipes de apoio administrativo, aos membros de conselhos escolares e aos órgãos de fiscalização e controle interno, quando aplicável. Todos esses grupos desempenham um papel fundamental no processo de gestão e na promoção da transparência, sendo essenciais para a correta aplicação dos recursos públicos e para o cumprimento das obrigações legais. O Quadro 17 detalha as ações necessárias para a criação da cartilha:

Quadro 17 – Plano de Ação Elaboração da Cartilha do Gestor Escolar

(continua)

Etapa	Ação	Responsável	Prazo	Recursos Necessários	Entregas
1. Levantamento de conteúdo	Pesquisa sobre legislações, normas, boas práticas e exemplos de gestão de recursos públicos.	Gestores, analistas e técnicos do grupo de trabalho	2 semanas	Reuniões de equipe / Referências normativas, legislações, manuais	Estrutura definida e validada pela equipe
2. Elaboração do Conteúdo Inicial	Desenvolvimento do conteúdo da cartilha com base na pesquisa realizada. Inclui redação dos capítulos e criação de exemplos práticos.	Gestores, analistas e técnicos do grupo de trabalho	3 semanas	Reuniões de equipe / Computadores, softwares de edição de texto	Elaboração dos textos iniciais
3. Revisão Técnica	Revisão do conteúdo técnico, legal e normativo, garantindo conformidade com as leis.	Revisor designado pelo grupo de trabalho	1 semana	Reuniões de equipe / Computadores, softwares de edição de texto	Textos finalizados e revisados
4. Design e Layout	Criação do design gráfico da cartilha, com foco em clareza, acessibilidade e recursos visuais (tabelas, ícones, infográficos).	Designer designado pelo grupo de trabalho	2 semanas	Softwares de design, banco de imagens	Layout aprovado e alinhado à identidade visual, com informações claras e objetivas
5. Revisão Final e Ajustes	Ajustes finais no conteúdo e design após <i>feedbacks</i> da equipe e revisão geral.	Gestores, analistas e técnicos do grupo de trabalho	1 semana	<i>Feedback</i> de especialistas e gestores	Conteúdo validado e ajustado conforme as sugestões

Quadro 17 – Plano de Ação Elaboração da Cartilha do Gestor Escolar

(conclusão)

Etapa	Ação	Responsável	Prazo	Recursos Necessários	Entregas
6. Distribuição	Distribuição da cartilha digital para os gestores escolares.	Gestores DAFI	1 semana	Plataformas de Distribuição	Envio da cartilha finalizada
7. Capacitação dos Gestores	Realização de <i>webinar</i> , reuniões ou outras formas de capacitação para os gestores escolares sobre a utilização da cartilha.	Gestores DAFI	2 semanas após lançamento	Reuniões e encontros presenciais	Gestores e usuários capacitados
8. Avaliação e Monitoramento	Coleta de <i>feedback</i> dos gestores escolares, auditoria da aplicação das práticas sugeridas na cartilha e análise do impacto.	Gestores DAFI	Contínuo, após 1 mês	Formulários, entrevistas, reuniões	Relatório com análises de impacto e sugestões futuras

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A criação de uma cartilha do gestor escolar, contendo um passo a passo para a correta execução dos recursos recebidos, e ainda, *checklists* para a prestação de contas, é uma ferramenta estratégica que oferece orientação clara e padronizada, reduzindo erros e fortalecendo a conformidade com as exigências legais. Além de facilitar a prestação de contas e otimizar o tempo dos gestores, a cartilha promoveria capacitação contínua, preservação do conhecimento institucional e maior transparência, reforçando a confiança da comunidade escolar e dos órgãos de controle. Ao consolidar boas práticas e oferecer suporte prático, o material estimularia a autonomia, buscando assegurar uma administração mais eficiente e responsável dos recursos públicos destinados às escolas.

4.3 Ação 3 - Comunidades de Prática e a Preservação do Conhecimento Institucional

A terceira ação propõe a criação de uma Comunidade de Prática composta por gestores, técnicos e analistas de prestação de contas tendo como objetivo promover a colaboração, o compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências entre os envolvidos, visando aprimorar competências relacionadas à execução e prestação de contas de recursos públicos, garantindo maior transparência, eficiência e conformidade com as normas legais. Entre os benefícios dessa iniciativa estão a troca de conhecimento, a solução conjunta de problemas, a capacitação contínua, o fortalecimento da rede de colaboração, a melhoria na gestão de recursos, a preservação do conhecimento institucional e o alinhamento com normas e regulamentos.

Comunidades de Prática são grupos de pessoas que compartilham um interesse, um problema em comum ou uma paixão sobre determinado assunto e que aprofundam seu conhecimento e expertise nesta área através da interação contínua numa mesma base. Estas pessoas não necessariamente trabalham juntas todos os dias, mas se encontram porque agregam valor em suas interações. Como passam algum tempo juntas, elas compartilham informações, insights e conselhos. Ajudam umas às outras a resolver problemas, discutem suas situações, aspirações e necessidades. Elas ponderam pontos de vista em comum, exploram ideias e ações, assim como sondam os limites. Podem criar ferramentas, padrões, desenhos genéricos, manuais e outros documentos – ou podem simplesmente desenvolver uma tácita compreensão do que é compartilhado. Porém elas acumulam conhecimento, torna-se informalmente a fronteira (do conhecimento) pelo valor que agregam na aprendizagem que

encontram juntas. Este valor não é meramente instrumental para o seu trabalho. Resulta também na satisfação pessoal de conhecer colegas que compreendem as perspectivas uns dos outros e de pertencer a um interessante grupo de pessoas. Com o passar do tempo, elas desenvolvem uma perspectiva única sobre seus tópicos bem como formam um corpo comum de conhecimento, práticas e teorias. Elas também desenvolvem relações pessoais e instituem formas de interação. Podem também desenvolver um senso comum de identidade. Elas tornam-se então uma Comunidade de Prática (Wenger; McDermott; Snyder, 2002, p.4-5, *apud* Cabelleira, 2007, p.5).

Uma Comunidade de Prática visa desenvolver as competências dos participantes, gerando trocas e conhecimentos, por meio de trocas de experiências, interação regular, além da construção de redes de relação. Uma comunidade é formada por membros voluntários, que se auto selecionam, e que têm em comum o compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo (Cabelleira, 2007).

Na pesquisa de campo foi possível perceber no relato dos participantes que há níveis muito diversos de conhecimento entre estes, portanto a junção de saberes por meio de uma comunidade pode auxiliar na consolidação de boas práticas, otimizar processos e promover uma gestão pública mais eficiente e responsável. É pertinente destacar a perspectiva de Nonaka e Takeuchi (2008) sobre o processo de externalização do conhecimento, que envolve a transformação do conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão. Nesse contexto, a GC desempenha um papel crucial ao facilitar a conexão eficiente entre os indivíduos que detêm o conhecimento e aqueles que necessitam dele, promovendo a conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional.

O objetivo desta ação seria a criação de uma Comunidade de Prática Virtual, que busca promover o compartilhamento do conhecimento entre as escolas, promovendo a expansão do conhecimento, troca de experiências, o desenvolvimento de capacidades individuais e coletivas e a criação de novos conhecimentos. A comunidade propiciaria socializar, combinar e internalizar os conhecimentos tácitos e explícitos dos participantes.

Propõe-se que a Comunidade de Prática seja criada pela coordenação do setor de prestação de contas, que juntamente com os analistas do setor seriam os responsáveis pela mediação das atividades, por convidar os participantes, cultivar a comunidade e divulgar seus resultados. Sugerimos que sejam convidados a

participar da comunidade, gestores escolares, técnicos administrativos e demais interessados da comunidade escolar, como membros das comissões de licitação e do colegiado escolar. Inicialmente os participantes seriam divididos em polos da mesma região com o objetivo de organizar as atividades e proporcionar interações de qualidade onde todos possam se manifestar. Uma das possibilidades da comunidade seria promover a interação entre os membros de escolas da mesma região propiciando, por exemplo, que estes realizem processos de aquisição em conjunto, otimizando o tempo das contratações, os recursos financeiros e humanos, já que as atividades do processo poderiam ser divididas entre os membros. Tal ação objetivaria promover o engajamento e a motivação dos participantes da comunidade.

Quadro 18 – Plano de Ação para a criação da Comunidade de Prática

(continua)

ETAPA	AÇÕES	RESULTADOS ESPERADOS
1. Planejamento Inicial	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar demandas e desafios dos gestores e técnicos administrativos. - Identificar potenciais participantes. - Definir objetivos específicos da comunidade. - Elaborar cronograma com etapas, metas e indicadores de sucesso. 	Documento contendo o escopo, objetivos e metas da comunidade.
2. Formação da Equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar facilitadores e coordenadores. - Estabelecer funções e responsabilidades. - Promover alinhamento inicial sobre a dinâmica e ferramentas de suporte. 	Equipe formada e capacitada para conduzir a comunidade.
3. Criação do Espaço Virtual	<ul style="list-style-type: none"> - Escolher plataforma digital - Estruturar espaço com fóruns, biblioteca e calendário. - Garantir acessibilidade e facilidade de uso. 	Plataforma configurada e acessível a todos os membros.
4. Sensibilização	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar a iniciativa por canais institucionais e redes sociais. - Realizar campanha de sensibilização. - Convidar gestores, técnicos e analistas. 	Participantes engajados e inscritos na comunidade.
5. Modelo de Funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer periodicidade dos encontros. - Definir temáticas prioritárias. - Organizar dinâmicas, como debates, palestras e grupos de trabalho 	Documento com regras de funcionamento e programação inicial.

Quadro 18 – Plano de Ação para a criação da Comunidade de Prática

(continua)

ETAPA	AÇÕES	RESULTADOS ESPERADOS
6. Encontros Iniciais	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar eventos inaugurais. - Convidar especialistas para palestras e seminários. - Estimular participação ativa com partilha de experiências 	Participantes engajados e contribuindo ativamente.
7. Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> - Coletar <i>feedback</i> sobre encontros e dinâmicas. - Monitorar indicadores de participação e impacto. - Ajustar programação conforme necessidades 	Melhoria contínua da comunidade baseada em <i>feedback</i> e indicadores
8. Consolidação e Expansão	<ul style="list-style-type: none"> - Formalizar a comunidade como prática institucional. - Expandir participação para outros setores. - Criar repositório institucional (Portal da Prestação de Contas) com materiais produzidos e lições aprendidas. 	Comunidade consolidada como referência para boas práticas e disseminação de conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A comunidade de prática permite diferentes transições de conhecimento. A socialização decorreria da troca de experiências pessoais entre os participantes e compartilhamento do entendimento dos processos após as interações. Já a externalização ocorreria a partir da criação do Portal da Prestação de Contas, onde sugere-se que sejam registrados os documentos criados pela comunidade. A combinação, por sua vez, consistiria na troca de informações explícitas encontradas principalmente nos documentos organizacionais como legislações, manuais, formulários e normativos. Por fim, a internalização aconteceria quando o conhecimento gerado nas interações da comunidade fosse concretizado na organização, por meio de novas estratégias, criação de novos manuais e documentos institucionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender as causas do acúmulo de processos de prestação de contas na Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora, bem como propor ações que minimizem os impactos desse problema. Por meio de uma análise qualitativa, com base em levantamento bibliográfico, pesquisa documental, entrevistas e questionários foi possível identificar fatores estruturais e organizacionais que afetam a execução e análise dos processos de prestação de contas, e contribuem para a formação de passivos.

Tínhamos como hipótese que a aplicação da Gestão do Conhecimento no setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora poderia contribuir para melhoria dos processos e procedimentos realizados na organização. E, a partir do que foi apresentado, podemos concluir que os desafios enfrentados no setor estão diretamente relacionados à falta de uma eficiente Gestão do Conhecimento, e que, portanto, a adoção de ferramentas e estratégias relacionadas à GC podem contribuir efetivamente para minorar os problemas detectados.

A motivação para a investigação desse tema surgiu devido ao interesse acadêmico e profissional da pesquisadora. Os desafios enfrentados no cotidiano profissional relacionados à falta de disseminação do conhecimento organizacional e suas consequências para a qualidade e eficiência dos serviços prestados pelo setor de prestação de contas despertaram o interesse em realizar uma análise aprofundada da situação, esses aspectos são apresentados no capítulo 1.

No capítulo 2, foi abordado o contexto da descentralização financeira e sua influência na execução e prestação de contas de recursos públicos no ambiente escolar. A descentralização, prevista na Constituição Federal de 1988, trouxe autonomia administrativa, pedagógica e financeira às escolas, mas também gerou desafios significativos. Entre eles, destacam-se as dificuldades enfrentadas pelas Caixas Escolares na gestão dos recursos, além de problemas decorrentes da ausência de capacitação adequada dos gestores escolares. Foi analisada a estrutura da SRE Juiz de Fora, que atua como elo entre o órgão central e as escolas. A estrutura e funcionamento do setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora, bem como as práticas de análise desses processos, foram detalhados, evidenciando gargalos e problemas institucionais relacionados à obtenção e conservação do conhecimento produzido na organização.

No capítulo 3, foram apresentados os fundamentos teóricos da GC e sua aplicação no setor público. No contexto analisado, a implementação da GC foi apontada como uma solução para superar os desafios enfrentados no setor de prestação de contas, permitindo maior eficiência, padronização de processos e preservação do conhecimento organizacional. A abordagem metodológica do estudo foi detalhada, com foco na coleta de dados por meio de entrevistas e questionários, que permitiram compreender as percepções dos analistas e gestores escolares sobre os desafios enfrentados.

Constatou-se que a falta de capacitação e formação dos analistas, a alta rotatividade de servidores, a falta de padronização nos procedimentos e a dependência de conhecimentos tácitos contribuem para o acúmulo de processos. Dados relevantes apresentados na pesquisa, como o percentual de 21,8% dos termos de compromisso gerados entre 2007 e 2022 ainda pendentes de análise, refletem a magnitude do problema. Esses processos representam mais de R\$88,5 milhões em recursos aguardando aprovação, o que compromete a eficiência e a transparência da administração pública.

Ficou evidenciado nos resultados da pesquisa as dificuldades dos gestores escolares em conciliar as diversas funções correlatas à gestão escolar com as questões financeiras. Além disso, os gestores pesquisados apontaram dificuldades na realização dos processos de aquisição e de prestação de contas dos recursos, devido à falta de servidores qualificados na função de ATB Financeiro, às mudanças constantes nas orientações, a desorganização do governo na liberação dos recursos, entre outros. Esses achados reforçam a necessidade de ações imediatas para aprimorar os processos administrativos e promover a preservação do conhecimento organizacional.

O capítulo 4 apresentou o Plano de Ação Educacional, que propôs soluções práticas para reduzir o acúmulo de processos de prestação de contas e melhorar a gestão dos recursos públicos. Entre as propostas apresentadas, destacam-se a elaboração de um manual prático e padronizado, com orientações claras e objetivas para gestores escolares e analistas regionais, visando promover uniformidade e eficiência nos processos. Também se destaca a capacitação continuada, para assegurar a transmissão de conhecimento e reduzir erros nas prestações de contas.

Além disso, foi proposta a implementação de ferramentas de Gestão do Conhecimento, como mapeamento de processos e criação de fluxogramas e estratégias de retenção e compartilhamento de conhecimento, que otimizem os fluxos operacionais. Outra sugestão, por fim, é o incentivo à maior integração organizacional, fortalecendo práticas colaborativas e promovendo o alinhamento entre as unidades escolares e o setor de prestação de contas.

Recomenda-se a ampliação desta investigação para outras SREs de Minas Gerais, permitindo análises comparativas e a identificação de boas práticas que possam ser replicadas. Futuras pesquisas podem analisar o impacto de programas de treinamento contínuo e estruturado sobre a eficiência da execução e prestação de contas nos âmbitos escolar e regional. Além disso, a aplicação de ferramentas tecnológicas, como sistemas de apoio à prestação de contas e à GC, podem ser objeto de investigação futura.

Este estudo apontou que a ausência de padronização nos processos e a dependência de conhecimentos tácitos geram impactos significativos na administração pública. Como possíveis desdobramentos, destacam-se a inserção da GC como prática institucionalizada no setor público educacional, com o objetivo de aprimorar a eficiência e a transparência organizacional; a investigação de casos bem-sucedidos em outras superintendências ou estados, visando à identificação e replicação de melhores práticas; e o fortalecimento da gestão colaborativa, por meio do incentivo ao compartilhamento de informações e boas práticas entre analistas e gestores escolares.

Por fim, esta dissertação reafirma a importância de uma gestão eficiente e transparente dos recursos públicos, especialmente no setor educacional, apontando que a adoção de práticas de GC pode contribuir significativamente para a melhoria do setor de prestação de contas, mas também servir de modelo para outras áreas da administração pública. A aplicação sistemática das propostas apresentadas pode contribuir para o fortalecimento da gestão educacional e o cumprimento da missão organizacional.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Descentralização e coordenação federativa no Brasil: lições dos anos FHC. **O Estado numa era de reformas**: os anos FHC, p. 143-216, 2002. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46833017/Descentralizao>. Acesso em: 24 mar. 2024.

ANJOS, J. F. dos. **Aprimoramento da gestão financeira nas escolas da SRE-Patrocínio**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P.123. 2018. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/aprimoramento-da-gestao-financieira-nas-escolas-da-sre-patrocinio-juiz-de-fora-2018/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007**. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 10 abr. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 108, de 26 de agosto de 2020**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 14, de 12 de dezembro de 1996**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 53, de 19 de dezembro de 2006**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 59, de 11 de novembro de 2009**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007**. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, Disponível em <www.planalto.gov.br> Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020**. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, Disponível em <www.planalto.gov.br> Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 23 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.424, de 24 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, na forma prevista no art. 60, § 7º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. **Resolução nº 12, de 10 de maio de 1995**. Brasília, DF: FNDE, 1995. Disponível em <www.planalto.gov.br> Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. **Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021**. Brasília, DF: FNDE, 2021. Disponível em <www.planalto.gov.br> Acesso em: 12 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Novo FUNDEB**. Brasília, 2021. Disponível em: www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/financiamento/fundeb/CartilhaNovoFundeb2021.pdf. Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional (STN). **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público 9ª Edição**. Aplicado à União, aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios. Válido a partir do exercício de 2022. Portaria Conjunta STN/SOF/ME nº 117, de 28 de outubro de 2021. Portaria Interministerial STN/SPREV/ME/MTP nº 119, de 04 de novembro de 2021. Portaria STN nº 1.131, de 04 de novembro de 2021. Novo FUNDEB. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/media-pdde/ManualdeContabilidadeAplicadaaoSetorPblico.9Edio2022.STN.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2024.

BROOKE, N. (Org.). Os efeitos da descentralização no sistema educacional sobre a qualidade da educação na América Latina. In: **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012, p. 241-248.

BURGOS, M. B.; CANEGAL, A. C. Diretores escolares em um contexto de reforma da educação. **Pesquisa e Debate em Educação**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 13–36, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufrj.br/index.php/RPDE/article/view/31597>. Acesso em: 19 set. 2023.

CABELLEIRA, D. M. **Comunidades de prática**: conceitos e reflexões para uma estratégia de gestão do conhecimento. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Rio de Janeiro: Anais do ENANPAD, 2007. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/ADI-B2953.pdf. Acesso em: 20 dez. 2024.

CARVALHO, E. de O. H. **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. 145 p. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/gestao-financeira-analise-da-prestacao-de-contas-das-caixas-escolares-da-superintendencia-regional-de-ensino-de-ituiutaba-mg/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

CARVALHO, R. F. de. **A gestão da educação básica no Tocantins**: concepção e lógica do programa escola autônoma de gestão compartilhada. Dissertação de Mestrado. UFG/Faculdade de Educação. Goiânia, 2004. Disponível em: <https://ppge.fe.ufg.br/p/34873-acervo-de-teses-e-dissertacoes>. Acesso em: 27 ago. 2024.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. **O Financiamento da Educação Básica Brasileira**: Rumos, Regras e desafios à gestão municipal. 77 p.: il (Coleção Gestão Pública Municipal: XXIV Marcha a Brasília em Defesa dos Municípios – Edição 2023). Brasília, DF: CNM, 2023. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/biblioteca/exibe/4931>. Acesso em: 29 set. 2023.

CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**: delimitação de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, p. 19-36, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/147/14729735003.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2024.

COSTA, S. M. 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. P. 269. 2017. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/gestao-financeira-o-acumulo-de-processos-de-prestacao-de-contas-na-regional-de-ensino-de-barbacena/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

COUTINHO, T. **O que é 5W2H e como ajuda a tirar seus planos do papel**. Voitto. São Paulo. 2020. Disponível em: <https://voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-5w2h>. Acesso em: 16 dez. 2024.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. Revista de Administração de empresas, v. 35, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2024.

GUERRA, L. A. **Participação popular na formulação de políticas educacionais**: A Campanha e o Novo FUNDEB. Educação e Sociedade, v. 44, p. e264426, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES.264436>. Acesso em: 22 set. 2023.

LÜCK, H. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. **Revista gestão em rede**, n. 3, p. 13-18, 1997. Disponível em: <efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h.-luck.pdf>. Acesso em: 02 de nov. 2023.

MINAS GERAIS. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 1997. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/CON/1989/1989/?cons=1>. Acesso em: 11 de nov. 2023.

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. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2009. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/45085/2009/>. Acesso em: 14 abr. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.242, de 11 de dezembro de 2009**. Regulamenta a gestão de material, no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2009. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/45242/2009/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48709/2023/>. Acesso em: 02 de nov. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº. 24.313, de 28 de abril de 2023**. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/>. Acesso em: 02 de nov. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017**. Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085/2009, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/09/Resolucao-SEE-n-3.670-de-28-de-dezembro-de-2017-Atualizada-e-compilada.pdf>. Acesso em: 02 de abr. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Superintendência de Planejamento e Finanças. **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. 2021. Disponível em: https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/Nota_Tecnica_01-2021_-_Alimentacao.pdf. Acesso em: 20 set. 2023.

MINAS GERAIS. **Transforma Minas** - Programa de Gestão de Pessoas por Mérito e Competência. Minas Gerais, 19 dez. 2019. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/transforma-minas/vaga/see-certificacao-ocupacional-para-superintendente-regional-de-ensino>. Acesso em: 02 abr. 2023.

NETTO, I. C. A. **Gestão dos Processos de Prestação de Contas nas escolas da SRE de Conselheiro Lafaiete** - Minas Gerais. 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. 140 p. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/gestao-dos-processos-de-prestacao-de-contas-nas-escolas-da-sre-de-conselheiro-lafaiete-minas-gerais/>. Acesso em: 16 out. 2023.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Survey of knowledge management practices in ministries/ departments/agencies of central government**. Paris: OECD, 2002. Disponível em: [https://one.oecd.org/document/PUMA/HRM\(2002\)1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/PUMA/HRM(2002)1/en/pdf). Acesso em: 07 fev. 2024.

OLIVEIRA, D. A. **Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação**. Educação & Sociedade, v. 36, n. 132, p. 625-646, jul. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/NvQbjcqwFWMxgRfLCTr3CLCJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 set. 2023.

OLIVEIRA, M. F. D. **Proposta de implantação da Gestão do Conhecimento no setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P.128. 2020. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/proposta-de-implantacao-da-gestao-do-conhecimento-no-setor-de-pagamento-de-uma-superintendencia-regional-de-ensino-sre-da-secretaria-de-estado-de-educacao-de-minas-gerais/>. Acesso em: 17 fev. 2024.

OLIVEIRA, R. F.; TEIXEIRA, B. B. **Do FUNDEF ao FUNDEB: a qualidade ainda fora de pauta**. Vertentes, v. 33, p. 36-47, 2009. Disponível em: <https://ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/Vertentes/Rosimar%20e%20Beatriz.pdf>. Acesso em: 19 set. 2023.

OLIVEIRA, R. C. Fundos especiais e programas do Plano de Desenvolvimento da Educação: aprendendo com as trajetórias das políticas educacionais. IN:

RODRIGUES, R. L.; MARTINS, E. B.A. (ORGs) **ESTADO, POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO: ANÁLISES DE PROPOSIÇÕES E AÇÕES NO CONTEXTO DO CAPITALISMO EM CRISE**. Editora UFJF, 2023. (No prelo).

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.

PASSADOR, C. S.; SALVETTI, T. S. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educação & Sociedade**, v. 34, n. 123, p. 477–492, abr. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/BPVZ9Q4dq99vtBxtJKYwVNB/?lang=pt#>. Acesso em: 08 de nov. 2023.

PEREIRA, L. C. B. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 50, n. 4, p. p. 5-29, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v50i4.354. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/354>. Acesso em: 19 set. 2023.

QUINTÃO, C. M. P. G.; CARNEIRO, R. A tomada de contas especial como instrumento de controle e responsabilização. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 473-491, mar. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/H8XsWWP4trS9RHHLdt54y5m/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 20 maio 2024.

ROCHA, C. V. Anatomia de uma reforma: descentralização da educação pública de Minas Gerais e mudança institucional. **Dados**, v. 46, p. 557-592, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582003000300006>. Acesso em: 15 nov. 2024.

SANTOS, I. C. dos. **Gestão da inovação e do conhecimento**: uma perspectiva conceitual dos caminhos para o progresso. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SANTOS, L. A.; PERUZO, L. D.; MARZALL, L. F.; GALET, E.; GODOY, L. P. Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, SC, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015. Disponível em: <http://stat.cbsm.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3667>. Acesso em: 18 dez. 2024.

SANTOS, N.; RADOS, G. J. V. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. S. l.: sn, 2020. Disponível em: https://ppgegc.paginas.ufsc.br/files/2022/06/Gestao_do_Conhecimento_1.pdf. Acesso em: 17 jan. 2024.

SILVA, G. da. **O programa dinheiro direto na escola (PDDE) como mecanismo da Descentralização financeira, participação e autonomia na gestão escolar**. 2019. 134 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2015. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/6575>. Acesso em: 22 dez. 2024.

SLOMSKY, V. **Manual de contabilidade pública**: um enfoque na contabilidade municipal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA COM OS ANALISTAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SRE JUIZ DE FORA

Entrevista com os analistas de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora

Prezado (a) Analista,

Esta entrevista tem cunho estritamente acadêmico, fazendo parte da pesquisa intitulada “A Gestão do Conhecimento no setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora”, do Programa de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), da Universidade Federal de Juiz de Fora.

A pesquisa tem por objetivo identificar quais são as causas para o acúmulo dos processos de prestação de contas na Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora, bem como, propor alternativas para minimizar os impactos desse acúmulo. Assume-se como hipótese que a Gestão do Conhecimento pode contribuir para a melhoria dos processos e procedimentos realizados no setor, e conseqüentemente, para uma maior eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados pela organização.

Informo que sua identidade será mantida em sigilo, com fim de resguardá-lo enquanto profissional e dar liberdade para a manifestação de seu pensamento e opinião sem constrangimentos, as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa. Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar? Autoriza a gravação?

Dados Gerais

Função/Cargo do entrevistado:

Data:

- 1- Descreva brevemente a sua formação acadêmica e trajetória profissional ao chegar ao setor de prestação de contas da SRE Juiz de Fora.
- 2- Há quanto tempo você exerce a sua atual função?
- 3- Quando você começou a exercer a função de analista, como aprendeu sobre o trabalho? Alguém te ensinou? Poderia descrever como foi?

- 4- Você considera ter recebido um treinamento adequado para a realização dessa função?
- 5- No desempenho de suas atividades, quando você se depara com alguma dificuldade, quais são os caminhos que você percorre para tentar resolver a situação?
- 6- Você busca conhecimento acerca de novas orientações e legislações? Como?
- 7- Você já participou de alguma formação específica para o desempenho de sua função? Se sim, como foi a experiência?
- 8- Como você classifica o seu nível de conhecimento, em relação aos processos de prestação de contas, para orientar as escolas? (Básico, Intermediário, Avançado, Plenamente Desenvolvido).
- 9- Na sua rotina de trabalho quais são os maiores problemas que você enfrenta? O que você acredita que poderia ser feito para diminuí-los?
- 10- A que fatores você atribui o acúmulo de processos de prestação de contas sem análise na SRE?
- 11- Na sua percepção a SRE Juiz de Fora implementa procedimentos de padronização das rotinas administrativas? Se sim, você acredita que estes procedimentos podem ou devem ser aprimorados?
- 12- O que você sugere como ferramenta de orientação aos gestores e ATBs responsáveis pelas atividades da Caixa Escolar?
- 13- Você tem alguma sugestão para a melhoria dos procedimentos realizados no setor?
- 14- Gostaria de acrescentar algo ao que foi falado durante a nossa conversa?

Fonte: Adaptado de Oliveira (2020) e Anjos (2018).

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO A SER APLICADO AOS GESTORES DAS
UNIDADES DE ENSINO E PRESIDENTES DAS CAIXAS ESCOLARES
PERTENCENTES À SRE JUIZ DE FORA**

Questionário gestores escolares - SRE Juiz de Fora

Prezado (a) Diretor (a),

As questões elencadas a seguir compõem um questionário de cunho estritamente acadêmico, fazendo parte da pesquisa intitulada “A Gestão do Conhecimento no setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora”, do Programa de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), da Universidade Federal de Juiz de Fora.

A pesquisa tem por objetivo identificar quais são os fatores que levam as unidades escolares a cometerem erros na montagem dos processos de prestação de contas, que geram um elevado número de diligências emitidas pelo setor de Prestação de Contas da SRE Juiz de Fora. E ainda, compreender as dificuldades encontradas na execução dos processos de aquisição, na montagem dos processos de prestação de contas, e como as atividades do setor impactam suas ações cotidianas. Assume-se como hipótese que a Gestão do Conhecimento pode contribuir para a melhoria dos processos e procedimentos realizados no setor, e conseqüentemente, para uma maior eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados pela organização.

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? Assinale para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente:

() Sim

() Não

1- Qual a sua formação acadêmica? (permite mais que uma opção)

() Graduação – Licenciatura

- Graduação – Bacharelado
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

2- Você possui alguma formação na área administrativa (técnica ou superior)?

- Sim
- Não

3- Há quanto tempo você está no cargo em comissão de diretor escolar

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 6 anos

4- Você já participou de formações/capacitações realizadas pela Diretoria Administrativa Financeira (DAFI) quanto aos processos de aquisição e prestação de contas dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares?

- Sim, sempre.
- Sim, às vezes.
- Raramente.
- Não.
- Outro: _____

5- Se sim, você considera que foram capacitações efetivas? Que auxiliaram na execução das atividades?

- Sim, muito.
- Sim, um pouco.
- Não.

6- Ao que/quem você recorre quando tem dúvidas relativas aos processos de aquisição e de prestação de contas dos recursos recebidos pela Caixa Escolar:

- () DAFI
 () Resoluções / Orientações
 () Colegas diretores
 () Pesquisas na internet
 () Outros: _____

7- Assinale, conforme o grau de dificuldade encontrado, sua impressão a respeito das principais atividades realizadas por você na administração da Caixa Escolar:

	Muito difícil	Algumas dificuldades encontradas	Neutro	Simples, com algumas dúvidas	Muito simples
Formulação e preenchimento de documentos (Atas, anexos das prestações de contas, formulários, etc.)					
Documentação de habilitação da Caixa Escolar (Estatuto, Documentos fiscais, etc.)					
Processos de Aquisição					
Processos de Prestação de Contas					

Uso dos sistemas (Sistema de Transferência de Recursos, PDDE Interativo, Gerenciador do Banco etc.)					
Controle e arquivo de documentação					

- 8- Quais são os maiores problemas e dificuldades que você enfrenta na montagem dos processos de prestações de contas? (resposta aberta)
- 9- No desempenho de suas atividades enquanto presidente da Caixa Escolar, quando você se depara com alguma dificuldade, quais são os caminhos que você percorre para tentar resolver a situação? (resposta aberta)
- 10- Você tem alguma sugestão para a melhoria dos procedimentos realizados no setor de prestação de contas da SRE? (resposta aberta)

Ordem	Dispensa (Lei 14.133/2021)	✓ Número do Processo								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	CA - Estimativa de Despesa (Modelo 2 ou Modelo 2A)									
2	CA - Comunicação da Abertura da Dispensa (Modelo 3)									
3	CA - Extrato de Publicação de Dispensa (Modelo 3A)									
4	CA - Formalização do Processo de Dispensa (Modelo 1)									
5	CA - Propostas comerciais recebidas (sem a documentação do fornecedor)									
6	CA - Razão da Escolha do Contratado e Justificativa de Preço (Modelo 6)									
7	CA - Ata de reunião com o Colegiado Escolar que definiu a proposta vencedora e o Fiscal do Contrato									
8	CA - Adjudicação, Homologação e Divulgação da Homologação (Modelo 7)									
9	CA - Divulgação do Resultado da Dispensa (Modelo 8)									
10	CA - Convocação para Assinatura do Contrato e/ou Fornecimento Imediato (Modelo 9)									
11	OR - Contratos firmados com fornecedores									
12	OR - Documentos Fiscais (Com todos os carimbos)									
13	CA - Cheque ou comprovante de transferência									
Ordem	Inexigibilidade (Lei 14.133/2021)	✓ Número do Processo								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	CA - Formalização do Processo de Inexigibilidade (Modelo 1)									
2	CA - Estimativa de Despesa / Razão da Escolha e Justificativa (Modelo 2)									
3	CA - Comprovante da Exclusividade (Atestado; Contrato; Declaração)									
4	CA - Comunicação da Abertura do Processo de Inexigibilidade (Modelo 3)									
5	CA - Extrato de Publicação da Inexigibilidade (Modelo 3A)									
6	CA - Propostas comerciais / Comprovação do preço praticado									
7	CA - Ata de reunião com o Colegiado Escolar em que foi solicitada/aprovada a Aquisição									
8	CA - Adjudicação, Homologação e Divulgação da Homologação (Modelo 5)									
9	CA - Convocação para Assinatura do Contrato e/ou Fornecimento Imediato (Modelo 6)									
10	OR - Contratos firmados com fornecedores									
11	OR - Documentos Fiscais (Com todos os carimbos)									
12	CA - Cheque ou comprovante de transferência									
Ordem	Chamada pública	✓ Número do Processo								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	CA - Relação de produtos por escola (Anexo II)									
2	CA - Ata para seleção do projeto de venda e habilitação dos fornecedores (Modelo 7)									
3	CA - Convocação para assinatura de contrato (Modelo 11)									
4	OR - Contratos firmados com fornecedores									
5	OR - Documentos Fiscais (Com todos os carimbos)									
6	CA - Cheque ou comprovante de transferência									
7	OR - Termo de recebimento da agricultura familiar (Anexo VII)									
8	OR - Comprovante de retenção e recolhimento de impostos e encargos sociais incidentes, se for o caso (DARF e DCTFWeb).									
Legenda:		Documentação conferida: (Ass. Presidente Caixa								

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