

**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**

Irineu Gomes Soares

**A atuação dos inspetores escolares da SRE/Diamantina na gestão financeira
das caixas escolares: perspectivas e possibilidades**

Juiz de Fora
2025

Irineu Gomes Soares

**A atuação dos inspetores escolares da SRE/Diamantina na gestão financeira
das caixas escolares: perspectivas e possibilidades**

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.

Orientadora: Profa. Dra. 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)

Soares, Irineu Gomes.

A atuação dos inspetores escolares da SRE/Diamantina na gestão financeira das caixas escolares: perspectivas e possibilidades / Irineu Gomes Soares. -- 2025.

204 p.

Orientador: 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. Inspeção Escolar. 2. Gestão Financeira. 3. Caixa Escolar. 4. Descentralização de Recursos Financeiros. I. Miranda, Denise Rangel, orient. II. Título.

Irineu Gomes Soares

**A atuação dos Inspectores Escolares da SRE/Diamantina na Gestão Financeira das Calças Escolares:
perspectivas e possibilidades.**

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

Aprovada em 04 de abril de 2025

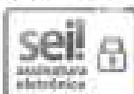
BANCA EXAMINADORA

Prof.Dr. Denise Rangel Miranda - Orientador
PPGP- CAEd/UFJF

Prof.Dr. Miriam Raquel Piazzi Machado
CAP JOÃO XXIII - UFJF

Prof.Dr. Maria Leopoldina Pereira
Secretaria de Educação-PIF

Juiz de Fora, 28/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **DENISE RANGEL MIRANDA**, Usuário Externo, em 08/04/2025, às 09:16, 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 Piazzi Machado**, Usuário Externo, em 15/04/2025, às 18:35, 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 15/04/2025, às 19:12, 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 da ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2321422** e o código CRC **5DFDS98L**.

Dedico este trabalho, à minha esposa Marilene e às minhas filhas Irine e Isabelle, pelo apoio incondicional e pela compreensão quanto à importância dessa formação acadêmica para a minha vida pessoal e profissional.

Aos meus pais João e Rita, por acreditarem no poder transformador da educação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, dirijo-me a Deus, em gratidão por todas as manifestações de Sua bondade, em especial pelo dom da vida e pelas inúmeras bênçãos que me foram concedidas. A Ele, também, agradeço pela sabedoria, disposição e força, bem como por iluminar meu caminho em todos os momentos de minha jornada.

Expresso minha profunda gratidão à minha família: meus pais, meus irmãos, minha amada esposa Marilene e minhas queridas filhas Irine e Isabelle, pelo constante apoio e incentivo na realização deste sonho.

Agradeço à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, pela oportunidade de participar deste Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, oferecido pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

A Universidade Federal de Juiz de Fora merece meus agradecimentos pela acolhida, pela excelência e pela significativa contribuição ao meu desenvolvimento acadêmico.

À Secretaria Acadêmica do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), sob a coordenação da competente Débora Vieira, expresso minha gratidão por ter sido um ponto de referência em todos os momentos deste Mestrado.

Agradeço a todos os docentes do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pelos ensinamentos, pelas trocas de experiências e vivências, e, acima de tudo, pelo estímulo à reflexão, à pesquisa e à busca incessante por conhecimento.

Minha gratidão se estende à minha orientadora, Professora Dra. Denise Rangel, cujas orientações oportunas foram fundamentais para a qualidade da redação desta dissertação,

Agradeço às integrantes da Banca de Qualificação, Professora Dra. Maria Leopoldina e Professora Dra. Miriam Machado, pela disponibilidade, contribuição generosa e observações precisas, que foram cruciais para a construção deste trabalho acadêmico.

Aos Agentes de Suporte Acadêmico, especialmente Leonardo Ostwald Vilardi e Bruna de Oliveira Fonseca, agradeço pela disposição, acompanhamento, orientações e sugestões valiosas, que foram essenciais para a elaboração deste trabalho acadêmico.

Aos meus colegas do Mestrado e da vida, expresso minha gratidão pelas amizades cultivadas e pelos momentos compartilhados, repletos de alegrias, desafios, angústias, dificuldades e, sobretudo, pela superação e conquistas mútuas.

Agradeço também aos meus colegas da SRE de Diamantina, especialmente aos estimados colegas do Serviço de Inspeção Escolar, que contribuíram de maneira generosa para a elaboração deste trabalho. Este diálogo foi um momento singular e de grande relevância para minha dissertação.

Aos gestores das Unidades Estaduais de Ensino e dos Setores Financeiros da SRE/Diamantina, representados pela DAFI e pela DIVOF, meus agradecimentos pela disponibilidade e pelas valiosas contribuições à realização desta pesquisa.

Por fim, expresso meu reconhecimento a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, acompanharam minha trajetória acadêmica, torcendo, orando e emanando votos de sucesso em meu favor. A todos que contribuíram para este importante triunfo em minha vida pessoal e profissional, ofereço meus mais sinceros agradecimentos.

“Apega-te à instrução e não a largues; guarde-a, porque ela é a tua vida.”

(Provérbios 4.13).

RESUMO

A presente dissertação foi elaborada no contexto do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), oferecido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Este trabalho abordou a atuação do Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina em relação à gestão financeira das Caixas Escolares, vinculadas às escolas estaduais, evidenciando as dificuldades enfrentadas pelos Gestores Escolares na organização e dimensionamento das atividades financeiras. A questão central que orienta esta pesquisa foi a seguinte: de que forma o Serviço de Inspeção Escolar e a SRE podem contribuir para que os Gestores Escolares melhorem a organização e o dimensionamento das atividades financeiras da Caixa Escolar? O principal objetivo deste estudo reside em compreender como a atuação do Serviço de Inspeção Escolar pode auxiliar na organização das atividades financeiras da Caixa Escolar. Os objetivos específicos definidos incluem: identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos Gestores Escolares na gestão financeira das Caixas Escolares; analisar os aspectos que dificultam a atuação do Serviço de Inspeção Escolar, no acompanhamento das atividades financeiras das escolas estaduais; e propor estratégias de aprimoramento da atuação dos Inspectores Escolares, visando à melhoria da gestão financeira das unidades de ensino, situadas na regional de Diamantina. Os pressupostos metodológicos são relevantes para a atuação do Inspetor Escolar, com ênfase na organização das atividades financeiras da Caixa Escolar. Para a condução da pesquisa, utilizou-se uma abordagem qualitativa com instrumentos que incluem análise documental, aplicação de questionários aos Inspectores Escolares da SRE/Diamantina; realização de entrevistas com Diretores Escolares da rede estadual de ensino do município de Leme do Prado, com Diretores da regional de ensino de Diamantina que geriram a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) e também com uma Coordenadora da Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. Os referenciais teóricos adotados neste trabalho abarcam análises de pesquisadores que discutiram a atuação do Serviço de Inspeção Escolar em relação à gestão financeira das Caixas Escolares, dentre os quais se destacam Anjos (2018), Augusto (2010), Carvalho (2013), Costa

(2017), Dutra (2015), Luck (2000 e 2009), Netto (2013), Oliveira, Vieira e Augusto (2014) e Silva (2021). Ao término desta pesquisa acadêmica, foi elaborado um Plano de Ação Educacional (PAE), que contém proposições de ações e estratégias destinadas a aprimorar a atuação do Serviço de Inspeção Escolar junto às escolas estaduais sob a jurisdição de Diamantina, com o intuito de contribuir para a melhoria da organização e do dimensionamento das atividades financeiras das Caixas Escolares. Assim, vislumbra-se que a otimização das atividades financeiras da Caixa Escolar poderá refletir positivamente nas demais áreas educacionais, como a administrativa e a pedagógica, assegurando, dessa maneira, o pleno funcionamento das instituições de ensino.

Palavras-chave: gestão financeira; inspeção escolar; descentralização de recursos financeiros; caixa escolar.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's Degree in Management and Assessment of Public Education (PPGP), offered by the Center for Public Policies and Assessment of Education of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). This work addresses the performance of the School Inspection Service of the Regional Education Superintendence of Diamantina, together with the financial management of the School Funds, linked to the state schools, highlighting the difficulties presented by the School Managers in organizing and dimensioning the financial activities. The guiding question of this research denotes: How can the School Inspection Service and the SRE contribute to the School Managers in improving the organization and dimensioning of the financial activities of the School Fund? The main objective of this study is to understand how the performance of the School Inspection Service can collaborate with the organization of the financial activities of the School Fund. The specific objectives were defined as: to identify the main difficulties faced by the School Managers in the financial management of the School Funds; to analyze the aspects that hinder the performance of the School Inspection Service in monitoring the financial activities of state schools; and to propose strategies for improving the performance of School Inspectors, with a view to improving the financial management of educational units, limited to the Diamantina region. The methodological assumptions are relevant to the performance of the School Inspector, with emphasis on the organization of the financial activities of the School Fund. To conduct the research, a qualitative approach was used with instruments that include document analysis, application of questionnaires to School Inspectors of the SRE/Diamantina; interviews with School Directors of the state education network of the municipality of Leme do Prado, with Directors of the Diamantina regional education system who managed the Administrative and Financial Directorate (DAFI) and also with a Coordinator of the Operational and Financial Division (DIVOF) of the Regional Education Superintendence of Diamantina. The theoretical frameworks adopted in this work include analyses by researchers who discussed the performance of the School Inspection Service in relation to the financial management of School Funds, among which the following stand out: Anjos (2018), Augusto (2010), Carvalho (2013), Costa (2017), Dutra (2015), Luck (2000 and 2009), Netto (2013), Oliveira, Vieira and Augusto (2014) and Silva (2021). At the end of this academic research, an Educational Action

Plan (PAE) was prepared, which contains proposals for actions and strategies aimed at improving the performance of the School Inspection Service in state schools under the jurisdiction of Diamantina, with the aim of contributing to improving the organization and dimensioning of the financial activities of the School Funds. Thus, it is anticipated that the optimization of the financial activities of the School Fund may have a positive impact on other educational areas, such as administration and pedagogy, thus ensuring the full functioning of educational institutions.

Keywords: financial management; school inspection; decentralization of financial resources; school fund.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | |
|------------|--|-----|
| Figura 1 | Mapa de localização do município de Leme do Prado em Minas Gerais, no Alto Jequitinhonha..... | 27 |
| Figura 2 | Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG)..... | 29 |
| Figura 3 | As 47 Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais..... | 31 |
| Figura 4 | Organograma e estrutura da SRE/Diamantina..... | 58 |
| Figura 5 | Ferramenta 5W2H..... | 160 |
| Gráfico 1 | Formação acadêmica dos Inspetores Escolares da SRE/Diamantina..... | 120 |
| Gráfico 2 | Tempo de serviço exercido pelos Inspetores Escolares na rede estadual ensino de Minas Gerais..... | 122 |
| Gráfico 3 | Experiência dos Inspetores Escolares em outras funções da educação básica..... | 123 |
| Gráfico 4 | Formação e experiência profissional para execução das atribuições do cargo de Inspetor Escolar | 124 |
| Gráfico 5 | Formação dos Inspetores Escolares para atuar nas dimensões da gestão escolar | 126 |
| Gráfico 6 | Formação ofertada pela SEE/MG e SRE para os Inspetores Escolares | 127 |
| Gráfico 7 | Conhecimentos dos Inspetores Escolares para orientar e auxiliar na gestão financeira das escolas | 129 |
| Gráfico 8 | Atuação efetiva dos Inspetores Escolares na gestão financeira das Caixas Escolares | 130 |
| Gráfico 9 | Regularidade no acompanhamento das Caixas Escolares pelos Inspetores Escolares..... | 131 |
| Gráfico 10 | Principais dificuldades dos Inspetores Escolares para acompanhar e atuar junto à Caixa Escolar | 132 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Quadro 1 | Principais atos normativos para regulamentação do Serviço de Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais, no período de 2004 a 2023..... | 36 |
| Quadro 2 | Participantes selecionados, motivo das escolhas e instrumentos de pesquisa utilizados..... | 94 |
| Quadro 3 | Formação acadêmica dos dirigentes das três unidades estaduais de ensino de Leme do Prado | 103 |
| Quadro 4 | Tempo de exercício no cargo de Diretor Escolar | 105 |
| Quadro 5 | Rol das atividades financeiras da Caixa Escolar que mais consomem o tempo dos Gestores Escolares | 112 |
| Quadro 6 | Sugestões de melhorias pelos Inspectores Escolares de Diamantina . | 133 |
| Quadro 7 | Demais sugestões de melhorias feitas pelos Inspectores Escolares da SRE/Diamantina..... | 134 |
| Quadro 8 | Informações coletadas na pesquisa e suas ações propositivas | 156 |
| Quadro 9 | Criação de um núcleo interno de aprendizagem na SRE/Diamantina | 162 |
| Quadro 10 | Desenvolvimento de capacitação e formação continuada em serviço para os Inspectores Escolares..... | 164 |
| Quadro 11 | Reorganização das atividades de inspeção escolar | 166 |
| Quadro 12 | Articulação intersetorial entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro | 168 |
| Quadro 13 | Formação continuada dos membros da comissão de licitação das escolas estaduais..... | 170 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|---|
| ATB | Assistente Técnico da Educação Básica |
| BNC | Base Nacional Comum |
| CAEd | Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação |
| CEE | Conselho Estadual de Educação |
| CNE | Conselho Nacional de Educação |
| CP | Conselho Pleno |
| CESEC | Centros Estaduais de Educação Continuada |
| COVID | Corona Vírus Disease |
| DAFI | Diretoria Administrativa e Financeira |
| DIRE | Diretoria Educacional |
| DIVEP | Divisão Pedagógica |
| DIVOF | Divisão Operacional e Financeira |
| DNE | Departamento Nacional de Ensino |
| EE | Escola Estadual |
| FNDE | Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação |
| LDB | Lei de Diretrizes e Bases |
| LDO | Lei de Diretrizes Orçamentárias |
| LOA | Lei Orçamentária Anual |
| MEC | Ministério da Educação |
| NUCAD | Núcleo de Correição Administrativa |
| PAE | Plano de Ação Educacional |
| PDDE | Programa Dinheiro Direto na Escola |
| PPA | Plano Plurianual |
| PPGP | Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública |
| SEE | Secretaria de Estado da Educação |
| SEE/MG | Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais |
| SEI | Sistema Eletrônico de Informações |
| SEIMG | Sistema Eletrônico de Informações de Minas Gerais |
| SEPLAG | Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão |
| SIAFI/MG | Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais |
| SIE | Serviço de Inspeção Escolar |
| SRE | Superintendência Regional de Ensino |

SRI Superintendência de Regulamentação e Inspeção Escolar
TC Termo de Compromisso
UFJF Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|-----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 18 |
| 2 | DIFICULDADES E DESAFIOS DO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR NA INTERAÇÃO COM A GESTÃO FINANCEIRA DAS CAIXAS ESCOLARES | 26 |
| 2.2 | ESTRUTURA E COMPETÊNCIA FINANCEIRA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS..... | 39 |
| 2.2.1 | Acompanhamento financeiro da inspeção escolar nas escolas estaduais de Minas Gerais | 42 |
| 2.3 | GESTÃO FINANCEIRA DAS ESCOLAS ESTADUAIS | 51 |
| 2.3.1 | A descentralização de recursos financeiros para as escolas estaduais | 51 |
| 2.3.2 | Organização e estrutura de funcionamento das escolas estaduais na dimensão financeira | 52 |
| 2.3.3 | Gestão financeira da Caixa Escolar | 54 |
| 2.4 | ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO DO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS ESTADUAIS NA REGIONAL DE ENSINO DE DIAMANTINA | 57 |
| 2.4.1 | Estrutura e organização da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina: Caixa Escolar | 57 |
| 2.4.2 | Organização do Serviço de Inspeção Escolar | 59 |
| 2.5 | GESTÃO FINANCEIRA DAS CAIXAS ESCOLARES VINCULADAS ÀS ESCOLAS ESTADUAIS NO MUNICÍPIO DE LEME DO PRADO | 63 |
| 3 | ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR NA MELHORIA E ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES FINANCEIRAS DA CAIXA ESCOLAR | 68 |
| 3.1 | REFERENCIAL TEÓRICO | 71 |
| 3.2 | PROPOSTA METODOLÓGICA | 91 |
| 3.3 | ANÁLISE DE DADOS..... | 99 |
| 3.3.1 | Dificuldades, desafios e potencialidades para execução, acompanhamento e monitoramento das atividades financeiras das Caixas Escolares das escolas estaduais | 102 |

| | | |
|-------|--|------------|
| 3.3.2 | Comunicação e articulação entre as três instâncias educacionais para acompanhamento da gestão financeira das Caixas Escolares: uma análise fundamental | 147 |
| 4 | PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE) | 153 |
| 4.1 | PROPOSTAS DE AÇÕES DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL: POSSÍVEIS CAMINHOS | 155 |
| 4.2 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE INTERVENÇÃO PARA MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES FINANCEIRAS DAS ESCOLAS ESTADUAIS..... | 159 |
| 4.2.1 | Criação de um Núcleo Interno de Aprendizagem na SRE/Diamantina | 161 |
| 4.2.2 | Formação continuada em serviço, na área financeira, para a equipe de Inspectores Escolares | 163 |
| 4.2.3 | Reorganização das atividades de inspeção escolar a serem executadas pelo Inspetor Escolar..... | 165 |
| 4.2.4 | Articulação intersetorial entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro da SRE/Diamantina..... | 167 |
| 4.2.5 | Capacitação dos membros da comissão de licitação das escolas estaduais | 168 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 172 |
| | REFERÊNCIAS..... | 178 |
| | APÊNDICE A – Questionário para os Inspectores Escolares da SER/Diamantina..... | 185 |
| | APÊNDICE B – Entrevista com o Diretor da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI)..... | 192 |
| | APÊNDICE C – Entrevista com Analista (Diretor) da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI)..... | 195 |
| | APÊNDICE D – Entrevista com o(a) Coordenador(a) de Finanças da Divisão Operacional Financeira (DIVOF)..... | 198 |
| | APÊNDICE E – Entrevista com o Gestor Escolar (Presidente da Caixa Escolar) sobre a gestão financeira da Caixa Escolar..... | 201 |

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação fez uma abordagem acerca dos principais desafios e dificuldades enfrentados pelo Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, no que tange à sua atuação junto às Caixas Escolares, vinculadas às instituições estaduais de ensino, com especial ênfase nas escolas estaduais localizadas no município de Leme do Prado, onde o autor atua como Inspetor Escolar desde o ano de 2017.

Em face da complexidade deste serviço e do elevado volume de demandas sob a responsabilidade dos Inspectores Escolares, observou-se que algumas ações têm se mostrado comprometidas ou realizadas de forma parcial. Como consequência, as instituições de ensino têm enfrentado dificuldades na gestão escolar, especialmente no que se refere ao planejamento, dimensionamento e cumprimento das demandas financeiras da Caixa Escolar, associada às respectivas escolas estaduais. Convém destacar que as Caixas Escolares são consideradas associações civis com personalidade jurídica de direito privado, vinculadas aos estabelecimentos de ensino estaduais, conforme estipulado no Decreto Estadual nº 45.085/2009 (Minas Gerais, 2009a).

É pertinente observar que toda a dinâmica relacionada à execução financeira da Caixa Escolar está intimamente ligada à observância dos normativos legais que regem as atividades educacionais no estado de Minas Gerais. Este conjunto de normas deve ser rigorosamente cumprido pelos agentes responsáveis, em especial no que tange à correta aplicação dos recursos recebidos e à devida prestação de contas, sob pena de responsabilização.

Nesse contexto, e com o intuito de aprimorar os serviços prestados pelo Serviço de Inspeção Escolar, buscou-se realizar uma abordagem mais aprofundada sobre o papel do Inspetor Escolar. Dessa maneira, revelou-se a intenção de buscar alternativas e estratégias que contribuíssem para a melhoria e a eficiência da gestão financeira da Caixa Escolar, em colaboração com os Gestores Escolares.

Diante do exposto, é oportuno registrar que o interesse pela realização deste estudo de campo decorreu da atuação do pesquisador, no Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. Desde 2017, quando foi nomeado para o cargo efetivo de Analista Educacional, exercendo a função de Inspetor Escolar nas instituições de ensino públicas e privadas dos municípios de

Leme do Prado e Turmalina, integrados ao Setor de Inspeção Escolar¹, foi possível observar a presença de determinadas fragilidades na atuação desse serviço. Dessa forma, constatou-se que tais fragilidades demandam aprimoramentos que possibilitem um atendimento mais eficaz e eficiente junto às instituições de ensino.

Portanto, considerou-se relevante enfatizar que, no exercício de sua função, o Inspetor Escolar se depara cotidianamente com uma diversidade de problemas, relacionados à gestão das escolas. Estas intercorrências manifestam-se em níveis de complexidade que variam das mais simples às mais complexas, impactando diretamente a atuação do Serviço de Inspeção Escolar.

Nesta ótica, observou-se, de maneira recorrente, que o Diretor Escolar atuante na rede estadual de ensino está incumbido do cumprimento de uma variedade de atividades administrativas e burocráticas. Essas atividades abrangem – mas não se limitam a – o preenchimento de diversas planilhas e links; a organização, participação e realização de reuniões; a transmissão de informações e orientações aos servidores da escola; o atendimento aos estudantes, pais e responsáveis; além da execução de serviços relacionados à gestão da Caixa Escolar, vinculada à respectiva instituição de ensino, entre outras demandas. Todas essas atribuições requerem um considerável investimento de tempo para sua adequada execução.

Dessa forma, constatou-se que a maioria dos problemas identificados nas escolas estaduais decorrem das dificuldades enfrentadas pelos Gestores Escolares no que se refere à organização, ao dimensionamento e à conciliação das atividades financeiras com as demais ações educacionais. Este cenário tem gerado significativa preocupação por parte da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, especialmente no que diz respeito à atuação do Serviço de Inspeção Escolar, tendo em vista as atribuições e responsabilidades inerentes ao cargo de Inspetor Escolar.

Para elucidar o contexto em que a pesquisa foi realizada, é relevante mencionar que a Superintendência Regional de Ensino de Diamantina constitui um órgão subordinado à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Criada em 19 de maio de 1969, por meio da Lei nº 5.185/69, publicada no estado de Minas Gerais, sua instalação efetiva ocorreu em junho de 1970. Com sede na cidade de Diamantina há

¹ De acordo com a Resolução SEE nº 3.428/2017, que estabelece normas para a organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas unidades regionais e nas instituições educacionais vinculadas à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, considera-se Setor de Inspeção Escolar o conjunto de escolas de uma ou mais localidades, sob a responsabilidade de um único Inspetor Escolar (Minas Gerais, 2017a).

mais de 50 anos. A Superintendência abrange 25 municípios, distribuídos nas regiões do Alto Jequitinhonha, Médio Espinhaço e Médio Rio das Velhas. No presente momento, é composta por 110 estabelecimentos de ensino, incluindo 102 escolas estaduais, sete Centros Estaduais de Educação Continuada (CESEC) e um Conservatório Estadual de Música².

Todas as unidades de ensino pertencentes à rede estadual e vinculadas ao órgão regional possuem uma Caixa Escolar associada à respectiva instituição de ensino, destinada ao recebimento de recursos financeiros descentralizados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e pelo Governo Federal. Esses recursos são imprescindíveis para a garantia e a manutenção das atividades educacionais realizadas pelos estabelecimentos de ensino.

Com exceção das despesas com pessoal, que são de responsabilidade da própria Secretaria de Estado de Educação, todas as demais despesas são geridas pelas escolas estaduais, por meio da Caixa Escolar. Tais despesas abrangem diversos tipos de gastos, que incluem a aquisição de materiais de consumo, gêneros alimentícios, equipamentos, a contratação de serviços diversos e a realização de manutenção predial e obras para a melhoria da infraestrutura escolar. Cumpre ressaltar que todos os procedimentos de compras e de contratação de serviços estão sob a responsabilidade dos Gestores Escolares, que também desempenham a função de Presidente da Caixa Escolar.

Com o intuito de orientar, prestar assistência e supervisionar as escolas estaduais em relação ao seu funcionamento regular, incluindo a gestão financeira, anualmente é realizada a organização e a distribuição dos setores de Inspeção Escolar. Ressalta-se que os Setores de Trabalho são constituídos por um agrupamento de instituições educacionais pertencentes à rede estadual, municipal e privada de ensino. Aproximadamente três a quatro escolas de cada Setor fazem parte da rede estadual de ensino.

Na Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, instituições estaduais e unidades educacionais vinculadas às redes municipais e privadas que não dispõem de sistema próprio de ensino estão organizadas em 31 Setores de Inspeção Escolar.

² As informações referentes à SRE/Diamantina foram obtidas por meio de correio eletrônico e do portal oficial em 23/09/2024, disponível em:
<https://srediamantina.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/historico-da-sre-diamantina>.

Em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG), todos os Setores de Trabalho estão adequadamente designados a cada Inspetor Escolar, o qual tem a responsabilidade de assistir, supervisionar e acompanhar todas as escolas que pertencem ao seu respectivo setor.

De acordo com as normativas legais³, o Inspetor Escolar, ao interagir diretamente com as instituições de ensino, exerce a função de intermediário entre a escola, a Superintendência Regional e a Secretaria de Estado de Educação. Nesse sentido, é fundamental ressaltar a importância de que o Serviço de Inspeção Escolar atue de maneira mais proativa e eficaz junto à gestão escolar, com o objetivo de garantir o pleno funcionamento da instituição de ensino, em todas as suas dimensões educacionais, incluindo a gestão financeira.

Assim, vislumbrou-se a possibilidade de mitigar ou evitar eventuais problemas que possam impactar e comprometer o andamento das atividades educacionais, com repercussões no processo de ensino-aprendizagem. Neste contexto, foi estabelecido o tema referente à gestão financeira da Caixa Escolar para a realização da presente pesquisa, considerando que a organização e o aprimoramento da gestão financeira nas escolas estaduais poderão promover melhorias nas demais áreas de atuação do Diretor Escolar, abrangendo as dimensões administrativas e pedagógicas da instituição de ensino.

Nesse viés, torna-se imprescindível buscar a garantia do pleno funcionamento das unidades escolares em todos os seus aspectos, conforme preconizado nas normativas que regulam a atuação do Inspetor Escolar, especialmente na Resolução CEE nº 457, de 30 de setembro de 2009 (Minas Gerais, 2009b). Para a realização dos procedimentos investigativos da presente pesquisa, foi delimitado um marco temporal que abrange os últimos cinco anos, ou seja, o período compreendido entre os anos de 2019 e 2024.

A escolha desse recorte temporal justifica-se pelas mudanças nas normativas que regulamentam a organização do Serviço de Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais, ocorridas principalmente por meio da publicação da Resolução SEE nº 3.428, de 13 de junho de 2017 (Minas Gerais, 2017a). Além disso, destacam-se as alterações relativas ao funcionamento das Caixas Escolares, em especial no ano de 2017, com

³ É importante ressaltar a Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004, que instituiu as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado de Minas Gerais, incluindo a carreira de Analista Educacional, com atribuições na função de Inspeção Escolar (Minas Gerais, 2004).

a publicação da Resolução SEE nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017 (Minas Gerais, 2017b), que trata, respectivamente, do Serviço de Inspeção Escolar e do funcionamento da Caixa Escolar.

Dessa forma, considera-se que a definição desta linha cronológica no tempo possibilitou a realização de um estudo que levasse em conta o período de dois anos de vigência das normativas mencionadas, bem como seus impactos na atuação do Inspetor Escolar e na gestão financeira das escolas estaduais. Ademais, é importante destacar que a análise dos últimos cinco anos apresentou grande relevância para esta pesquisa, uma vez que abrangeu o período pandêmico, decorrente da disseminação do coronavírus (COVID-19⁴), em escala global.

Como consequência desse episódio, registrou-se a suspensão das atividades escolares presenciais em todas as instituições de ensino do estado de Minas Gerais. Essa situação, imposta pela pandemia, impactou de forma significativa as ações do Serviço de Inspeção Escolar junto às escolas estaduais, repercutindo nas atividades de supervisão da gestão financeira das Caixas Escolares, vinculadas às instituições pertencentes à rede estadual de ensino.

Diante do exposto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: De que maneira o Serviço de Inspeção Escolar e a Superintendência Regional de Educação de Diamantina podem contribuir para a melhoria da organização e do dimensionamento das atividades financeiras da Caixa Escolar? Ao propor esta questão de pesquisa, ressalta-se que o objetivo geral consiste em compreender como a atuação do Serviço de Inspeção Escolar pode auxiliar na organização das atividades financeiras da Caixa Escolar.

Neste contexto, foram delineados objetivos específicos a serem alcançados com a realização deste trabalho acadêmico, conforme descrito a seguir: I) identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos Gestores Escolares na administração financeira das Caixas Escolares; II) analisar os aspectos que dificultam a atuação do Serviço de Inspeção Escolar no acompanhamento das atividades financeiras das

⁴ O termo "Covid" resulta da combinação das iniciais que designam (co)rona (vi)rus (d)isease, o que se traduz para o português como "doença do coronavírus". O numeral 19 refere-se ao ano de 2019, quando os primeiros casos foram amplamente divulgados. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/pergunta/por-que-doenca-causada-pelo-novo-coronavirus-recebeu-o-nome-de-covid19#:~:text=Atualizado%20em%2007%2F06%2F2021,primeiros%20casos%20foram%20publicamente%20divulgados>.

escolas estaduais; e III) propor estratégias de melhoria na atuação dos Inspectores Escolares com vistas ao aprimoramento da gestão financeira das unidades de ensino, localizadas na regional de Diamantina.

Para o cumprimento dos objetivos propostos, foi necessário realizar um recorte que delimitasse o campo de estudo para a presente pesquisa. Para tal, foram selecionadas três escolas da rede estadual de ensino, circunscritas na regional de ensino de Diamantina e localizadas no município de Leme do Prado, onde o pesquisador reside e exerce as atividades de inspeção escolar.

A delimitação e a escolha dessas instituições de ensino se justificam pelo fato de constituírem o cenário dos problemas que foram abordados neste estudo acadêmico. Trata-se, portanto, de percepções inerentes à atuação do pesquisador junto às escolas estaduais, pertencentes ao Setor de Trabalho sob sua responsabilidade, resultantes da observação das dificuldades que os Gestores Escolares enfrentam na organização, na execução e, sobretudo, na conciliação das atividades administrativas, em especial as de natureza financeiras, com as demais atividades educacionais.

A presente dissertação foi estruturada em quatro capítulos, incluindo a Introdução, que aborda de forma sucinta e objetiva, o problema de gestão, decorrente da atuação do responsável por este estudo no Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina em relação às escolas estaduais, situadas no município de Leme do Prado/MG.

No Capítulo 2, foi apresentada uma breve explanação sobre as premissas e diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que evidenciaram a necessidade de descentralização dos recursos financeiros destinados às Caixas Escolares vinculadas às instituições da rede estadual de ensino. Assim, buscou-se demonstrar que o processo de descentralização dos recursos financeiros tem como objetivo assegurar e garantir o pleno funcionamento das instituições de ensino mencionadas, sob a perspectiva da autonomia na gestão escolar, em face das necessidades para o desenvolvimento das atividades educacionais.

Ainda no Capítulo 2, foi apresentada uma análise sobre a estrutura do Serviço de Inspeção Escolar no Estado de Minas Gerais, abrangendo o monitoramento financeiro efetuado pelo Inspetor Escolar nas escolas estaduais, especificamente no que diz respeito à gestão financeira das Caixas Escolares. Adicionalmente, foi estabelecido um recorte para a realização do presente trabalho acadêmico,

focalizando o acompanhamento financeiro realizado pelo Serviço de Inspeção Escolar nas escolas estaduais da Regional de Ensino de Diamantina, com ênfase na gestão financeira das Caixas Escolares vinculadas às instituições de ensino localizadas no município de Leme do Prado.

No Capítulo 3, procedeu-se com a análise da situação-problema relacionada à gestão financeira da Caixa Escolar vinculada às escolas estaduais, que é o objeto da presente investigação. Esta abordagem teve como escopo, a atuação do Inspetor Escolar nas escolas pertencentes à rede estadual, circunscritas na regional de ensino de Diamantina, com um enfoque mais específico nas instituições de ensino localizadas no município de Leme do Prado/MG, onde o pesquisador exerce suas funções de inspeção escolar.

Para a elaboração do Capítulo 3, foram realizadas investigações bibliográficas, mediante consultas ao portal *Scielo* e ao *Google Acadêmico*, a fim de verificar os estudos já realizados por pesquisadores que se debruçaram sobre o tema em questão. Assim, no que diz respeito à abordagem teórica, foram consideradas as obras das autoras Anjos (2018), Luck (2000, 2009) e Oliveira, Vieira e Augusto (2014), que contemplam as especificidades da gestão escolar.

Em relação a investigações na dimensão financeira, foram utilizadas referências teóricas provenientes dos estudos de Dutra (2015), Netto (2013) e Silva (2021). Por fim, buscando enriquecer este trabalho acadêmico, foram consultados os estudos de Augusto (2010) e Costa (2017), que abordam a atuação do Serviço de Inspeção Escolar na gestão financeira das instituições de ensino.

Ainda no terceiro Capítulo, foram apresentados os pressupostos metodológicos que visam subsidiar a condução deste estudo acadêmico. Nesse sentido, procedeu-se com a realização de entrevistas e a aplicação de questionários aos agentes que atuam direta ou indiretamente na gestão financeira das Caixas Escolares, tanto nas unidades estaduais quanto na Superintendência Regional de Ensino de Diamantina.

Em conformidade com os referenciais teóricos embasadores deste trabalho acadêmico e após a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, foi proposto no Capítulo 4, um Plano de Ação Educacional (PAE). Este plano foi concebido visando o delineamento de possíveis caminhos e estratégias de atuação para o Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, com a finalidade de apoiar os Gestores Escolares no aprimoramento da gestão financeira das Caixas Escolares. Com as ações sugeridas no PAE, almejou-se que os Inspetores

Escolares se apropriem das mesmas, contribuindo, assim, de maneira mais efetiva para a gestão escolar e promovendo melhorias na organização e no dimensionamento das atividades financeiras das escolas estaduais.

Em razão de que o aprimoramento da atuação dos Inspectores Escolares é um elemento essencial para a melhoria da gestão financeira das escolas estaduais, torna-se imprescindível ressaltar que o Plano de Ação Educacional (PAE) se constitui como um instrumento orientador das ações de monitoramento realizadas pelo Serviço de Inspeção Escolar junto às instituições de ensino. Nesse sentido, foram concebidas diversas alternativas de ações que efetivamente sejam capazes de auxiliar os Gestores Escolares na concretização do aprimoramento e da eficiência na gestão financeira das Caixas Escolares, vinculadas às respectivas escolas estaduais. Para tanto, foram sugeridas ações no PAE que, ao impactar positivamente a gestão financeira, fossem suscetíveis de contribuir e ressoar em melhorias nas demais dimensões da gestão escolar, promovendo-se assim, a elevação da qualidade do ensino disponibilizado aos estudantes da rede estadual de ensino de Minas Gerais.

Por último, torna-se pertinente registrar ainda que, a expectativa associada ao Plano de Ação Educacional (PAE) proposto surge do interesse e da necessidade de implementação de ações de planejamento e de organização das atividades do Serviço de Inspeção Escolar no âmbito da regional de ensino de Diamantina. Tais ações deverão ser articuladas com os demais setores e diretorias da SRE/Diamantina, incluindo a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) e a Divisão Operacional e Financeira (DIVOF). A hipótese desta pesquisa sugere que essa articulação se constitua como elemento primordial para o aprimoramento das atividades do Inspetor Escolar nas instituições de ensino estaduais, visando garantir o pleno funcionamento das Caixas Escolares, cuja responsabilidade recai sobre os Gestores Escolares.

2 DIFICULDADES E DESAFIOS DO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR NA INTERAÇÃO COM A GESTÃO FINANCEIRA DAS CAIXAS ESCOLARES

O Capítulo 2 está dividido em cinco seções específicas: Organização do Serviço de Inspeção Escolar no Estado de Minas Gerais; Acompanhamento Financeiro da Inspeção Escolar nas Escolas Estaduais de Minas Gerais; Gestão Financeira das Escolas Estaduais; Acompanhamento Financeiro do Serviço de Inspeção Escolar nas Escolas Estaduais da Regional de Ensino de Diamantina; e Gestão Financeira das Caixas Escolares Vinculadas às Escolas Estaduais no Município de Leme do Prado.

Este segundo capítulo traz uma abordagem sobre o problema de pesquisa relacionado aos desafios e às dificuldades inerentes à atuação do Serviço de Inspeção Escolar da SRE/Diamantina, no que se refere à colaboração com os gestores escolares na otimização das atividades financeiras das Caixas Escolares, vinculadas às respectivas instituições de ensino estadual. Esse enfoque se revela de suma importância, tendo em vista a necessidade de compreender de forma mais aprofundada os fatores que, possivelmente, estão dificultando a realização das ações de orientação, de assistência e de acompanhamento do Serviço de Inspeção Escolar junto às escolas estaduais, especialmente no que diz respeito à gestão financeira das Caixas Escolares.

Denota-se que uma atuação eficiente do Serviço de Inspeção Escolar na gestão financeira das Caixas Escolares é fundamental para garantir o adequado funcionamento de todas as instituições estaduais de ensino. Assim, é pertinente ressaltar que a relevância da inspeção escolar para a promoção da eficiência nos procedimentos financeiros, executados pelos estabelecimentos de ensino está amparada nas normativas e nas orientações emitidas pela Secretaria de Estado de Educação. Neste contexto, destaca-se a função indiscutível atribuída ao Inspetor Escolar, cuja responsabilidade é orientar, assistir, acompanhar e, principalmente, validar as ações de natureza financeira realizadas pelos Gestores Escolares, de modo a assegurar o pleno funcionamento da instituição de ensino.

Ao assumir a função no Setor de Inspeção Escolar, recomenda-se que cada Inspetor Escolar se apresente nas escolas que ficará sob sua responsabilidade. O conhecimento dos estabelecimentos de ensino e o estabelecimento de uma conexão profissional com a Direção Escolar é crucial para o desempenho adequado das

funções regulares de inspeção escolar, incluindo aquelas relacionadas ao funcionamento da Caixa Escolar, conforme as atribuições estabelecidas na Resolução CEE nº 457, de 30 de setembro de 2009, que regulamenta a Inspeção Escolar na Educação Básica do Sistema Estadual de Minas Gerais.

É importante registrar que, no município de Leme do Prado, existem quatro escolas integradas à rede estadual de ensino. Para a realização desta pesquisa, foi adotado como critério de seleção, a similaridade, o grau de complexidade de gestão e a estrutura de funcionamento das instituições. Seguindo esta ótica, foram escolhidas as três escolas estaduais que oferecem, cumulativamente, os cursos de Ensino Fundamental e Ensino Médio, excluindo-se uma das escolas que atende somente o Ensino Fundamental e não possui oferta de Ensino Médio.

Com o objetivo de contextualizar as instituições de ensino que serão objeto de pesquisa, é importante e oportuno destacar que o município de Leme do Prado está situado na microrregião do Alto Jequitinhonha, sendo um dos 25 municípios compreendidos na jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Mapa de localização do município de Leme do Prado em Minas Gerais, no Alto Jequitinhonha



Fonte: Adaptado pelo autor (2024) de <https://diamantina.cedeplar.ufmg.br/portal/download/diamantina2010/D10A091.pdf>.

De acordo com os dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o território do município de Leme do Prado abrange uma área de 280,036 km². No último censo demográfico, realizado em 2022, foi constatado que a população do município apresentou um declínio, totalizando 4.341 habitantes, o que representa uma diminuição de 9,64% em comparação com os dados do Censo de 2010 (População...,2023, recurso on-line).

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) para os anos iniciais do Ensino Fundamental da rede pública de ensino de Leme do Prado, no ano de 2021, foi de 5,1. Para os anos finais do Ensino Fundamental, o índice foi de 5,9, enquanto no Ensino Médio, o valor registrado foi de 4,9, conforme resultados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (Brasil, 2021a, recurso on-line).

Em relação à divisão territorial, além da sede, o município é composto por dois distritos, dois povoados e 12 comunidades rurais. Entre as escolas selecionadas, uma está situada na sede do município, enquanto as outras duas estão localizadas nos distritos.

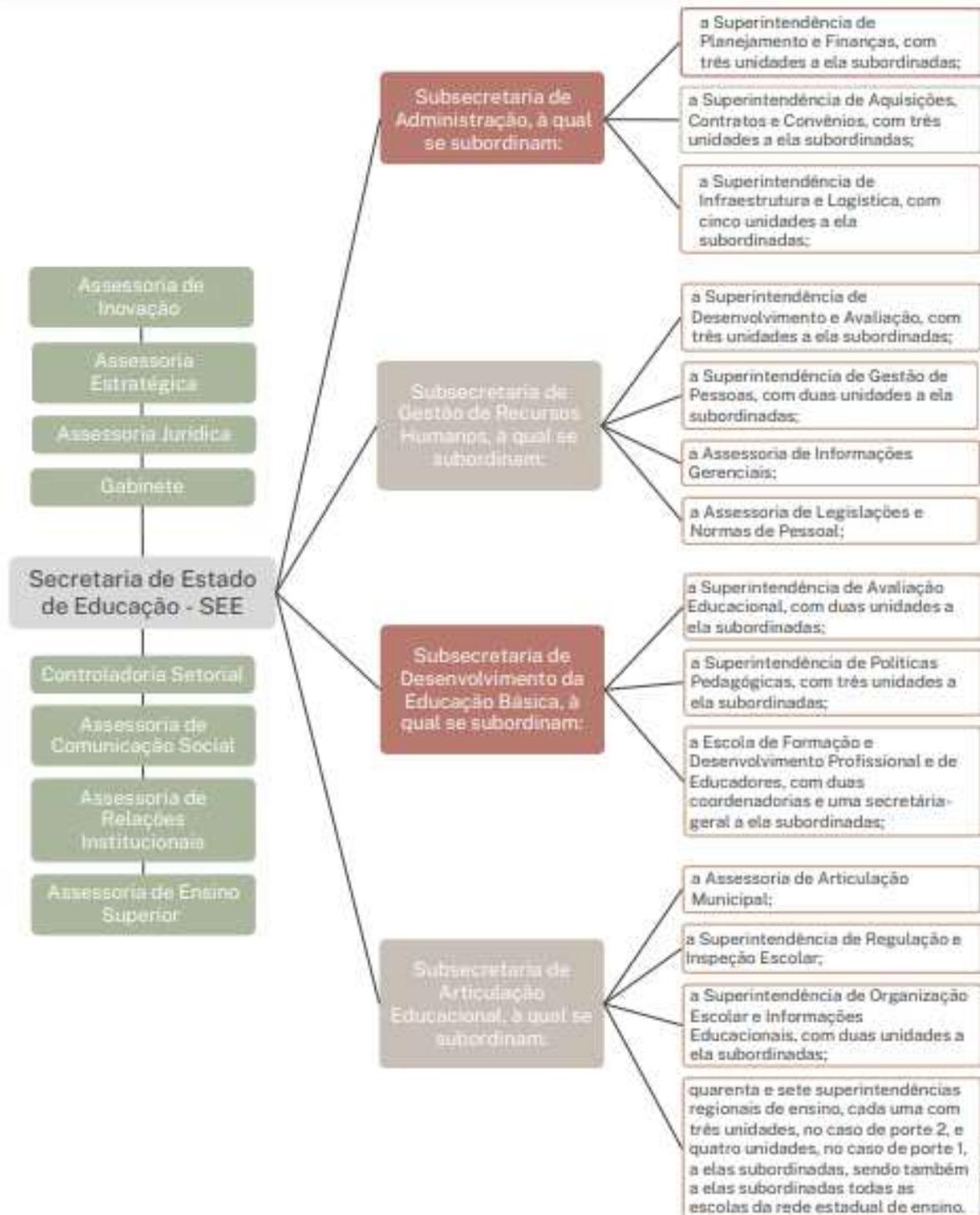
2.1 ORGANIZAÇÃO DO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR

Esta seção tem por finalidade expor a estrutura organizacional do Serviço de Inspeção Escolar, que atua como uma instância intermediária entre as escolas estaduais, as Superintendências Regionais de Ensino (SRE) e a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Para tal, foram explicitadas as responsabilidades, funções e a logística de atuação do Inspetor Escolar nas instituições da rede estadual de ensino, em conformidade com as normativas legais da SEE/MG, as quais versam sobre a garantia do pleno funcionamento das instituições estaduais de ensino e a promoção da melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Antes de apresentar a organização do Serviço de Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais, é imprescindível caracterizar a estrutura organizacional da SEE/MG. Em conformidade com a Lei Estadual nº 24.313, de 28 de abril de 2023, que estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, a Secretaria de Estado de Educação foi organizada de acordo com a estrutura básica

disposta no artigo 27, além das especificações constantes nos incisos I a VI do §1º do art. 13 (Minas Gerais, 2023, recurso on-line), conforme a Figura 2.

Figura 2 – Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG)



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nesta nova estrutura organizacional, é notável a criação da Superintendência de Regulamentação e Inspeção Escolar (SRI), a qual substituiu a Assessoria Central de Inspeção Escolar (ASIE), estabelecida no ano de 2019. Apesar da alteração, a SRI permanece vinculada à Subsecretaria de Articulação Educacional da Secretaria de Estado de Educação, situada na Cidade Administrativa, em Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais.

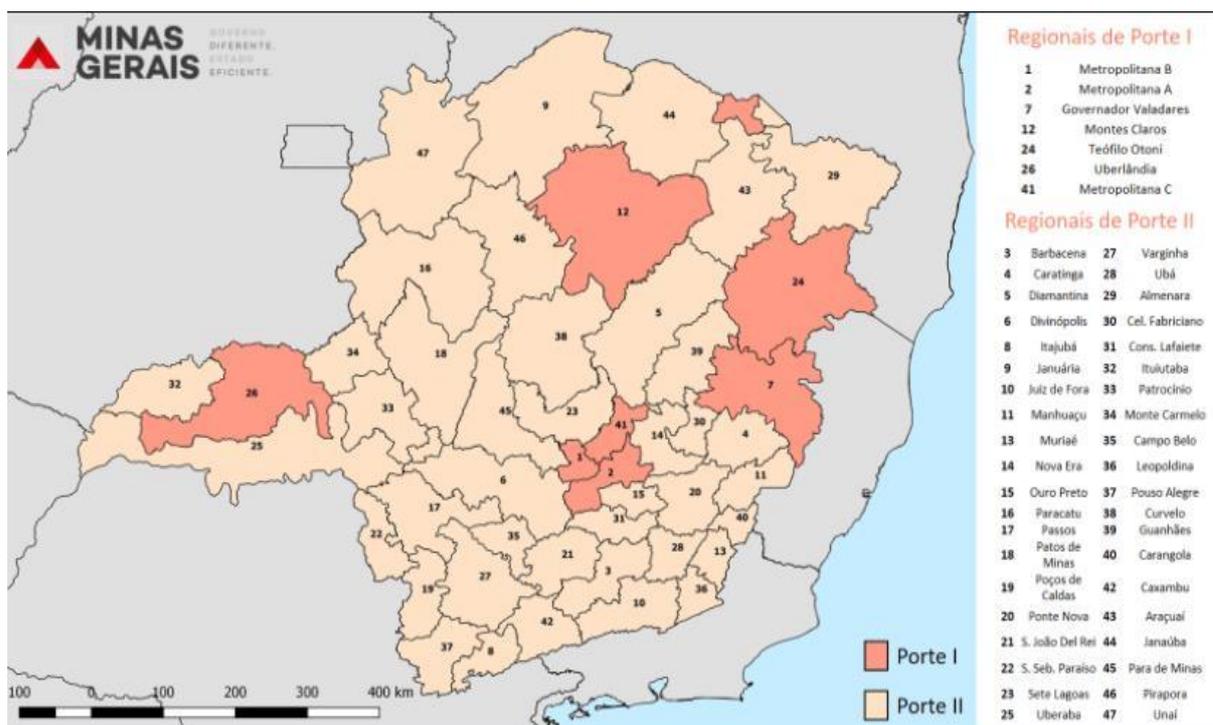
Importa ressaltar que, na estrutura organizacional do estado de Minas Gerais, existem 47 Superintendências Regionais de Ensino (SRE), distribuídas por todo o território mineiro. De acordo com as informações disponíveis no *site* da Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG), as Superintendências Regionais de Ensino têm como finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação, bem como promover a articulação e integração entre o Estado e o Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais.

De acordo com a estrutura orgânica da SEE/MG, as Superintendências Regionais de Ensino são classificadas em porte I e II. As SRE de porte I são compostas por quatro unidades: Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Educacional (Área A), Diretoria Educacional (Área B) e Diretoria de Pessoal. Por outro lado, as SRE de porte II possuem apenas três unidades: Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Educacional e Diretoria de Pessoal. A classificação do porte das 47 SRE pode ser consultada na Figura 3.

Para facilitar a compreensão sobre a forma de organização do Serviço de Inspeção Escolar no sistema de ensino de Minas Gerais, é fundamental apresentar algumas ponderações sobre a forma de atuação do Inspetor Escolar ao longo da história, no contexto da educação brasileira. Este movimento é essencial para demonstrar o caminho percorrido pela inspeção escolar no Brasil, desde a sua implementação até a contemporaneidade.

Na literatura e nas legislações que versam sobre a criação e a atuação do Serviço de Inspeção Escolar no Brasil, é possível afirmar que esta não é uma atividade nova. De acordo com Abreu (2013, p. 323), “a inspeção escolar é uma profissão antiga e a sua história acompanha a evolução da educação no país”. A trajetória da inspeção, no contexto histórico da educação no Brasil, remonta ao ano de 1756, quando cumpria uma função legitimadora da estrutura burocrática do poder estatal, ao manter as escolas sob seu controle (Augusto, 2010).

Figura 3 – As 47 Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais



Fonte: Extraído do site da Secretaria de Estado de Educação (Minas Gerais, 2024a).

Considerando as significativas mudanças na inspeção escolar ao longo da história do Brasil, optou-se por analisar a sua função, a partir da década de 1930, durante o governo de Getúlio Vargas. Neste período, observou-se um esforço de reorganização da educação, pautada por um movimento de centralização das políticas educacionais. Assim, é importante ressaltar que a função da inspeção escolar vai ao encontro dessa reestruturação, atribuindo ao Inspetor Escolar o papel de agente fiscalizador das práticas educacionais⁵.

Cumprir destacar que a era Vargas, que se estendeu por 15 anos, de 1930 a 1945, foi marcada por um regime de intenso controle e vigilância no país. Este período destacou-se pela centralização do poder e pelo autoritarismo que permeou o governo federal, sustentado sob a justificativa de proteção da soberania nacional, com forte apelo ao patriotismo, ao nacionalismo e ao desenvolvimento econômico (Pereira, 2012, p. 49).

Em 1937, durante o governo de Getúlio Vargas, foi promulgada uma nova Constituição para o Brasil, criando o regime conhecido como Estado Novo. Na área

⁵ Conforme o disposto no Decreto nº 19.890/1931 (Brasil, 1931), que regulamenta a organização do ensino secundário no Brasil.

da educação, diversas reformas foram implementadas, mantendo-se a inspeção escolar em uma linha rigorosa, de maneira a contribuir para o desenvolvimento do projeto de nacionalização, através do controle das práticas pedagógicas nas escolas primárias, com o objetivo de restringir a disseminação de ideias contrárias a essa proposta (Pereira, 2012, p. 50).

Conforme exposto por Augusto (2010), neste período, cabia ao Inspetor Escolar avaliar e atestar a qualidade do ensino ofertado, além de realizar o acompanhamento das atividades dos professores e sugerir medidas a serem adotadas pelo Departamento Nacional de Ensino.

Ao se referir ao Decreto nº 19.890/1931 e proceder a uma análise detalhada dos dispositivos contidos no referido Decreto, principalmente no artigo 55, observa-se que a função da inspeção escolar era predominantemente fiscalizadora e burocrática, inserida em um contexto no qual a centralização do poder era de extrema relevância (Brasil, 1931). Nesse âmbito, o Inspetor Escolar deveria, entre outras atribuições, elaborar relatórios mensais contendo informações sobre as aulas ministradas, com o intuito de avaliar a qualidade do ensino, monitorar a assiduidade de professores e alunos e apresentar sugestões de providências a serem adotadas, caso houvesse necessidade de intervenção do Departamento Nacional de Ensino, ao qual estava subordinado. Nesse sentido, Augusto (2010, p. 77) afirma que:

Ao Inspetor era atribuída, além do trabalho de fiscalização das escolas, a incumbência de verificar e relatar sobre a qualidade do ensino, a assiduidade e desempenho dos professores, bem como a proposição de sugestões sobre providências a serem tomadas pelo Departamento Nacional de Ensino.

Essa forma de atuação revelou-se fundamental para que o Inspetor Escolar não gozasse de uma boa reputação no ambiente educacional. Nesse contexto, sua figura era percebida como temida por diretores, professores e estudantes, em virtude de suas funções específicas. A nomenclatura do cargo remete à ação de vigilância, vistoria e fiscalização. Neste sentido, Pereira (2020, p. 86) observa que:

A figura do Inspetor Escolar sempre foi vista como uma autoridade no meio educacional, por ser o cargo revestido de muita confiança e responsabilidade. E, em um passado mais remoto, sua presença dentro das escolas chegava até ser temida pela comunidade escolar. Isso se dava devido às funções que exercia, e, até mesmo pela força do significado da palavra inspeção que nos remete ao conceito de vigiar, olhar, vistoriar.

O Decreto 19.890/1931 regulamentava as atividades desempenhadas pelo Inspetor Escolar nas unidades de ensino, evidenciando suas especificidades funcionais, caracterizadas por ações controladoras e fiscalizadoras, por meio de um acompanhamento sistemático:

Art. 56. Incumbe ao inspector inteirar-se, por meio de visitas frequentes, da marcha dos trabalhos de sua secção devendo para isso, por serie e disciplina:

- a) assistir a lições de exposições e demonstração pelo menos uma vez por mez;
- b) assistir igualmente, pelo menos uma vez por mez, a aulas de exercícios escolares ou de trabalhos praticos dos alumnos, cabendo-lhe designar quaes destes devam ser arguidos e apreciar o criterio de attribuição das notas;
- c) acompanhar a realização das provas parciaes, que só poderão ser effectuadas sob sua immediata fiscalização, cabendo-lhe ainda aprovar ou modificar as questões a serem propostas;
- d) assistir às provas finaes, sendo-lhe facultado arguir e attribuir nota ao examinado (Brasil, 1931, p. 7).

Além disso, a rejeição à figura do Inspetor Escolar intensificava-se em função dos apontamentos realizados, pois os resultados da ação fiscalizadora poderiam, em muitos casos, resultar em sanções e retenção de recursos, em virtude do descumprimento das determinações superiores em relação à execução das atividades escolares. Segundo Pereira (2020, p. 30):

Não é difícil imaginar a apreensão que os alunos, os professores e os diretores das unidades de ensino sentiam ao receber a visita do Inspetor Escolar nas escolas. Ou seja, diante da visita do inspetor entendiam que seriam fiscalizados e punidos, caso as atividades das unidades escolares não estivessem a contento.

A atuação do Inspetor Escolar, sob a forma de fiscalização, perdurou por muitos anos. Todavia, este panorama começou a se transformar diante da necessidade de adaptação das atividades de inspeção escolar ao contexto educacional, principalmente no que se refere à formação acadêmica do Inspetor Escolar, a fim de atender às complexas responsabilidades educacionais sob sua responsabilidade. Essas mudanças começaram a se manifestar no início da década de 1970, período em que foram expedidas diversas normativas legais para regulamentar o Serviço de Inspeção Escolar no Brasil, destacando-se a Lei nº 5.692/1971, que estabeleceu a exigência de formação em nível superior, seja plena ou curta, ou em pós-graduação para o exercício da função de Inspeção Escolar (Brasil, 1971).

Ressalta-se que as mudanças mais significativas ocorreram a partir da década de 1980, principalmente com a promulgação da Constituição Federal de 1988, em razão dos movimentos de redemocratização do Brasil. Nesse cenário, o Serviço de Inspeção Escolar foi reconfigurado para se adequar às novas diretrizes da educação brasileira.

No âmbito dessas transformações, o Inspetor Escolar passou a exercer suas funções de maneira mais colaborativa e democrática. Assim, exigiu-se que a inspeção escolar ultrapassasse a mera função de fiscalização. Com isso, o acompanhamento das instituições de ensino e de seus respectivos gestores na organização das atividades educacionais foi adicionado às responsabilidades do Inspetor Escolar.

O objetivo dessas mudanças era garantir o pleno funcionamento do estabelecimento de ensino em todas as suas dimensões, abrangendo, inclusive, a gestão financeira dos recursos recebidos. Nessa nova concepção de atuação, o Inspetor Escolar foi posicionado como um elo entre as escolas, as regionais de ensino e a Secretaria de Estado de Educação.

Em Minas Gerais, o Serviço de Inspeção Escolar foi formalmente estabelecido no século XX (Augusto, 2010). No ano de 1964, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais criou as 10 primeiras Delegacias de Ensino, situadas em cidades polos, as quais, posteriormente, passaram a ser chamadas de Superintendência Regional de Ensino.

Em 1977, o cargo de inspeção escolar foi incorporado ao Estatuto do Pessoal do Magistério Público do Estado de Minas Gerais, por meio da Lei nº 7.109/1977 (Minas Gerais, 1977). Com a promulgação do referido Estatuto, o ingresso na função de Inspetor Escolar passou a ocorrer por meio de concurso público, conforme já previsto na legislação federal.

O Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais, por meio da Resolução 305/1983, que dispõe sobre a inspeção de ensino de 1º e 2º grau, instituiu que o exercício da inspeção no Sistema Estadual de Ensino constitui um direito e um dever do Estado. Conforme disposto no artigo 4º da mencionada resolução, foram atribuídas à Inspeção Escolar as seguintes funções:

- I. comunicação entre os órgãos da administração superior do Sistema e os estabelecimentos de ensino que o integram;
- II. verificação e avaliação das condições de funcionamento dos estabelecimentos de ensino;

- III. orientação e assistência aos estabelecimentos de ensino na aplicação das normas do Sistema;
- IV. promoção de medidas para correção de falhas e irregularidades verificadas nos estabelecimentos de ensino, visando à regularidade do seu funcionamento e à melhoria da educação escolar;
- V. informação aos órgãos decisórios do Sistema sobre a impropriedade ou inadequação de normas relativas ao ensino e sugestão de modificações, quando for o caso (Minas Gerais, 1983a, p. 1).

Com o passar dos anos, a atuação do Serviço de Inspeção Escolar foi se ressignificando e adequando-se aos novos paradigmas. Em 2004, foi aprovada a Lei Estadual nº 15.293, de 5 de agosto de 2004, que instituiu as carreiras dos profissionais da Educação Básica do Estado, alterando a denominação do cargo de Inspetor Escolar para Analista Educacional com a função de Inspeção Escolar (Minas Gerais, 2004).

Essa mudança ocasionou certo descontentamento entre os demais servidores que ocupavam o cargo de Analista na Secretaria de Estado de Educação, uma vez que reivindicaram a equiparação salarial, sob a percepção de que se tratava do mesmo cargo. A questão foi pacificada mediante a justificativa de que as habilitações requeridas para o ingresso nos cargos e as atribuições do Analista Educacional, exercendo a função de Inspetor Escolar, diferem das responsabilidades dos demais analistas.

Para demonstrar as atividades inerentes ao Serviço de Inspeção Escolar no âmbito do estado de Minas Gerais, foram elencadas as funções exercidas pelo Analista Educacional, na função de Inspetor Escolar, conforme descrito nos itens 6.14 e 6.15, do Anexo II, mencionado no art. 6º da Lei nº 15.293/2004 (Minas Gerais, 2004, p. 25), a saber:

- a) Orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;
- b) Orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação;
- c) Garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos; e
- d) Responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE.

Além das atribuições mencionadas anteriormente, cabe ao Inspetor Escolar “exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na

regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional” do estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 2004, p. 25). Destaca-se que é de responsabilidade do Inspetor Escolar assegurar a correta circulação das informações e o pleno funcionamento das instituições de ensino sob sua supervisão, uma vez que ele atua como conexão entre as Unidades de Ensino e a Superintendência Regional de Ensino. Neste contexto, é responsabilidade do Inspetor Escolar fornecer respostas à Secretaria de Estado de Educação e à SRE a respeito da situação de funcionamento das escolas e do cumprimento dos objetivos educacionais. Tal tarefa deve ser realizado por meio da execução e desenvolvimento das atividades sob a gestão escolar.

O Quadro 1 apresenta a relação das normativas legais que regulam a atuação do Serviço de Inspeção Escolar, em consonância com as funções atribuídas ao Analista Educacional para o exercício da função de inspeção escolar, em observância às disposições estabelecidas na Lei nº 15.293/2004.

Quadro 1 – Principais atos normativos para regulamentação do Serviço de Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais, no período de 2004 a 2023

| Ano | Normativa | Disposição |
|------------|--|--|
| 2009 | Resolução CEE nº 457, de 30 de setembro de 2009 | Dispõe sobre a Inspeção Escolar na Educação Básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais. |
| 2017 | Resolução SEE nº 3.428, de 13 de junho de 2017 | Estabelece normas para organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas Unidades Regionais e Escolares da Secretaria de Estado da educação de Minas Gerais. |
| 2019 | Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019 | Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Criação da Assessoria Central de Inspeção Escolar, vinculada à Subsecretaria de Articulação Educacional. |
| 2021 | Resolução SEE nº 4.487, de 27 de janeiro de 2021 | Estabelece os Protocolos Orientadores da atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais. |
| 2023 | Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023 | Dispõe sobre a criação da Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar, subordinada à Subsecretaria de Articulação Educacional/SEE-MG, em substituição à Assessoria Central de Inspeção Escolar. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme apresentado no Quadro 1, no ano de 2009, foi publicada a Resolução CEE nº 457/2009, a qual regulamenta a Inspeção Escolar na Educação Básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais. Essa resolução revogou a Resolução CEE nº 305/1983, que esteve em vigor por quase 26 anos. É importante salientar que foram preservados os dispositivos e as atribuições do Serviço de Inspeção Escolar estabelecidos anteriormente, reafirmando assim o compromisso do Inspetor Escolar com a melhoria da qualidade do ensino e dos resultados educacionais. Adicionalmente, foi incluída a responsabilidade pela preservação da autoridade dos gestores, do corpo docente e dos especialistas, respeitando-se o princípio da autonomia e a flexibilidade na organização da instituição escolar (Minas Gerais, 2009b, recurso on-line).

Entre os aspectos relativos à atuação do Inspetor Escolar que foram preservados na referida Resolução, destaca-se o acompanhamento da regularidade e do funcionamento da Caixa Escolar, objeto de estudo deste caso de gestão. Outro ponto que merece ser evidenciado, e que também foi contemplado no normativo de 2009, refere-se à atuação do Inspetor Escolar, a qual poderá ocorrer por meio da realização de inspeção regular ou especial.

Para facilitar a compreensão acerca das distinções entre a Inspeção Regular e a Inspeção Especial, torna-se necessário definir ambos os conceitos. A Inspeção Regular refere-se àquela que está, ordinariamente, prevista no plano de trabalho do inspetor ou da equipe de inspetores. Por sua vez, a Inspeção Especial diz respeito a situações eventuais, extraordinárias ou específicas que sejam de interesse do Sistema de Ensino. É importante ressaltar que a Inspeção Especial é realizada por determinação do órgão competente ou a pedido do estabelecimento de ensino (Minas Gerais, 2009b, recurso on-line).

Esse viés de atuação possibilita ao Inspetor Escolar estabelecer vínculos regulares com as instituições de ensino, de forma a desempenhar as atividades diárias da inspeção escolar. Por outro lado, também permite que o Inspetor atue em situações excepcionais e específicas, que demandam um maior conhecimento, experiência e dedicação exclusiva para o cumprimento da missão especial, ou seja, a inspeção especial, a qual, na maioria das vezes, trata da apuração de fatos relacionados a manifestações do cidadão, por meio de denúncias e reclamações.

Decorridos oito anos, a SEE/MG publicou a Resolução SEE nº 3.428/2017, estabelecendo normas para a organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar

nas Unidades Regionais e Escolares da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (Minas Gerais, 2017a, recurso on-line). Este documento introduziu um enfoque nas atividades administrativas e financeiras do Inspetor Escolar, sem, no entanto, descuidar do acompanhamento pedagógico das instituições de ensino.

A Resolução SEE nº 3.428/2017 introduziu algumas inovações significativas no Serviço de Inspeção Escolar, destacando-se a subordinação organizacional direta ao Gabinete da SRE e o estabelecimento de novas diretrizes para a seleção de Setores de Trabalho. Foram, assim, apresentados, de forma sucessiva, os seguintes critérios de escolha: maior tempo de serviço na função de inspeção escolar na SRE de lotação, maior tempo de serviço na função na SEE/MG e maior idade (Minas Gerais, 2017a, recurso on-line).

Para o desempenho das funções de inspeção escolar, determinou-se que o local de exercício do Inspetor Escolar deve localizar-se na Superintendência Regional de Ensino à qual está vinculado, com atuação nas Unidades Escolares pertencentes ao seu respectivo Setor de Trabalho, abrangendo tanto as instituições de ensino da rede pública quanto da rede privada. Ademais, foi recomendado às Superintendências Regionais de Ensino que, sempre que possível, a atuação do Analista Educacional/ Inspetor Escolar nas unidades escolares considere a proximidade entre as instituições do Setor de Inspeção e a residência do Inspetor. Dessa forma, a atuação do Inspetor Escolar deve, preferencialmente, ocorrer nas redes de ensino localizadas nas imediações de sua residência ou em municípios adjacentes.

Os Inspetores exercem suas atividades na sede da Superintendência Regional de Ensino e atuam nas unidades escolares pertencentes ao Setor de Trabalho, sob as suas respectivas responsabilidades, mediante a realização de visitas *in loco*. Na maioria das vezes, tais visitas são realizadas por meio de deslocamento em veículo oficial da SRE ou por transporte rodoviário. Em determinadas situações, admite-se a utilização de veículo particular, desde que previamente autorizado pelo Gabinete da Superintendência Regional de Ensino. Ressalta-se que grande parte das atividades de inspeção escolar também é realizada internamente na sede da Superintendência Regional de Ensino ou na Inspetoria Escolar, situada no município de residência do Inspetor que não reside na sede da SRE.

No exercício de 2019, ocorreu uma mudança bastante significativa na estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Educação para abarcar a criação da Assessoria Central de Inspeção Escolar (ASIE), vinculada à Subsecretaria de

Articulação Educacional, por meio da aprovação da Lei nº 23.304/2019. Essa mudança foi efetivada com vistas a aprimorar a comunicação entre as unidades de ensino regionais e os órgãos centrais da SEE (Minas Gerais, 2019, recurso on-line).

A Assessoria Central de Inspeção Escolar (ASIE) foi substituída pela Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar (SRI), conforme regulamentação estabelecida pelo Decreto nº 48.709, datado de 26 de outubro de 2023. Esta nova superintendência permanece subordinada à Subsecretaria de Articulação Educacional/SEE/MG. É pertinente salientar que à SRI foi conferida a competência para planejar, coordenar e supervisionar as ações de regulação e inspeção das instituições educacionais que integram o sistema de ensino de Minas Gerais, bem como para avaliar a qualidade dos cursos oferecidos na educação básica (Minas Gerais, 2023a).

Ainda, dentre as atribuições da Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar, conforme previsto no Decreto nº 48.709/2023, destaca-se: o estabelecimento de diretrizes, orientações e normas para as ações e procedimentos de inspeção e avaliação das instituições educacionais e dos cursos de educação básica do sistema de ensino de Minas Gerais, com foco no cumprimento da legislação vigente e na indução à melhoria dos padrões de qualidade. Adicionalmente, inclui-se o provimento de coordenação técnica e de orientação das atividades desenvolvidas pelo Serviço de Inspeção Escolar nas regionais de ensino (Minas Gerais, 2023a).

Após a exposição do percurso histórico do Serviço de Inspeção Escolar no contexto educacional brasileiro, tanto no âmbito nacional quanto na esfera estadual de Minas Gerais, a próxima seção abordará a estrutura e as competências financeiras da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. De forma a contemplar o acompanhamento financeiro da Inspeção Escolar nas escolas estaduais, foi acrescentada, igualmente, uma subseção.

2.2 ESTRUTURA E COMPETÊNCIA FINANCEIRA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

Nesta seção, buscou-se apresentar a estrutura e as competências financeiras da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, incluindo a sua organização administrativa responsável pela descentralização de recursos financeiros destinados

ao atendimento das escolas pertencentes à rede estadual, assegurando, assim, o seu funcionamento regular.

Conforme disposto no artigo 26 da Lei Estadual nº 24.313/2023, dentre outras atribuições, a Secretaria de Estado de Educação tem como competência:

Planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado. Essas competências estão relativas à formulação e à coordenação da política estadual de educação e à supervisão de sua execução nas instituições que compõem sua área de competência; ao estabelecimento de mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual e à pesquisa referente ao desenvolvimento escolar, a fim de viabilizar a organização e o funcionamento da escola (Minas Gerais, 2023b, recurso on-line).

Quanto à sua organização administrativa, a SEE/MG é composta por uma estrutura básica interna formada pela Subsecretaria de Administração (Minas Gerais, 2023b), à qual se subordinam a Superintendência de Planejamento e Finanças (que conta com três unidades subordinadas), a Superintendência de Aquisições, Contratos e Convênios (também com três unidades subordinadas) e a Superintendência de Infraestrutura e Logística (que possui cinco unidades subordinadas), conforme ilustrado na Figura 2, apresentada anteriormente.

Considerando o viés da descentralização dos recursos financeiros, pode-se afirmar que a estrutura organizacional da SEE/MG é constituída pela própria Secretaria de Estado de Educação, pelas 47 Superintendências Regionais de Ensino e pelas Caixas Escolares, vinculadas a cada escola estadual. É importante ressaltar que, no âmbito da SEE/MG, existem Subsecretarias e Diretorias, enquanto nas Superintendências Regionais de Ensino há uma Diretoria e divisões, que não apenas são responsáveis pela descentralização dos recursos financeiros, mas também pelo gerenciamento e monitoramento da utilização dos recursos repassados às instituições de ensino.

Para assegurar a adequada operação das escolas que fazem parte da rede estadual de ensino, os recursos são descentralizados pela SEE/MG, mediante transferências financeiras efetuadas às Caixas Escolares, por meio da celebração de termos de compromisso. De maneira complementar, as escolas estaduais também recebem recursos financeiros descentralizados pelo Governo Federal, por intermédio de repasses do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), no âmbito do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e suas ações correlatas.

Esse aporte financeiro, que deve ser gerido pelas Caixas Escolares implica responsabilidades e obrigações a serem cumpridas pelos Gestores Escolares. Trata-se de imperativos legais e funcionais, atribuídos aos Dirigentes de Estabelecimento de Ensino, relacionados à condução de atividades que assegurem a correta aplicação dos recursos e a execução das despesas, além da obrigatoriedade de prestar contas à Secretaria de Estado da Educação sobre os recursos recebidos.

Por força de dispositivo legal, constante no artigo 70 da Constituição da República, alterado pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, é estabelecido que “prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos (...)” (Brasil, 1988, recurso on-line). Ademais, conforme previsto no §1º do artigo 16 do Decreto Estadual nº 45.085/2009, é atribuição do responsável pela Caixa Escolar elaborar o processo de prestação de contas a ser apresentado à SEE/MG. De acordo com o referido decreto, é possível constatar que:

Ao final da vigência do termo de compromisso, mesmo que o projeto pactuado não tenha sido executado ou tenha sido executado parcialmente, a caixa escolar deverá apresentar o processo de prestação de contas, sem prejuízo de apresentação dos demais documentos e justificativas necessários ao encerramento do processo (Minas Gerais, 2009a, p. [6]).

Quanto aos recursos oriundos de repasses do Governo Federal, a prestação de contas deve ser encaminhada até o dia 31 de janeiro do ano subsequente. Conforme previsto nas orientações do FNDE, os recursos que eventualmente não forem aplicados devem ser reprogramados para utilização no exercício seguinte.

Na hipótese de a Caixa Escolar não apresentar o processo de prestação de contas dentro do prazo estipulado no termo de compromisso, referente aos repasses efetuados pela SEE/MG ou pelo FNDE, nos casos de recursos federais, ou se a prestação de contas não for aprovada, a SEE/MG adotará algumas providências.

Ressalta-se que essas medidas podem acarretar diversos transtornos para a instituição de ensino, inclusive o bloqueio no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI-MG)⁶. Tal situação poderá impedir que a Caixa Escolar receba novos recursos públicos estaduais até a efetiva regularização das pendências.

⁶ SIAFI-MG: Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado de Minas Gerais.

Conforme o Manual do Curso de Gestão Financeira (Minas Gerais, 2018), após terem sido esgotadas as medidas cabíveis para a regularização do processo de prestação de contas, a SRE deverá elaborar um relatório conclusivo, identificando a Caixa Escolar e seus responsáveis. Este documento deve incluir também os procedimentos adotados e as irregularidades não sanadas, além de um relatório das medidas administrativas que será apresentado à Superintendência de Planejamento e Finanças, podendo resultar no afastamento imediato do gestor escolar.

Em face da situação anteriormente descrita, e na hipótese de ser identificada a ausência ou omissões nos acompanhamentos realizados pelo Serviço de Inspeção Escolar, o Inspetor poderá ser questionado quanto à sua atuação na gestão financeira da Caixa Escolar. Nessa circunstância, o Inspetor Escolar poderá ser arrolado em possíveis procedimentos administrativos, respondendo solidariamente por eventuais condutas omissivas que tenham contribuído para as irregularidades detectadas na gestão financeira das instituições de ensino.

2.2.1 Acompanhamento financeiro da inspeção escolar nas escolas estaduais de Minas Gerais

As formas de atuação do Serviço de Inspeção Escolar, no que se refere às atividades de natureza financeira nas instituições de ensino que integram a rede estadual de ensino de Minas Gerais, são apresentadas na subseção em questão. Nesse sentido, ressalta-se a ênfase nos principais desafios e dificuldades enfrentados pelos Inspectores Escolares para acompanhamento da gestão financeira das Caixas Escolares.

Cumprir destacar que a atuação do Serviço de Inspeção Escolar, no que tange ao acompanhamento financeiro das instituições educacionais, se restringe exclusivamente às escolas que pertencem à rede estadual de Minas Gerais. É importante ressaltar que tal acompanhamento deve ser realizado em consonância com as orientações e normativas emanadas pela Secretaria de Estado de Educação.

Salienta-se, ainda, que as instituições de ensino da rede municipal e privada, que não dispõem de sistema próprio de ensino, encontram-se sob a assistência e o acompanhamento da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Entretanto, a atuação do Serviço de Inspeção Escolar não abrange o monitoramento das atividades financeiras em virtude da autonomia administrativa inerente a essas redes.

Em conformidade com a legislação vigente, o Serviço de Inspeção Escolar tem, em sua essência, a missão de assegurar a regularidade do funcionamento das unidades de ensino em todos os seus aspectos, conforme estabelecido na Resolução SEE nº 3.428/2017. Essa garantia é promovida por meio de práticas de orientação, assistência, acompanhamento, monitoramento e avaliação das ações educacionais, incluindo a gestão financeira (Minas Gerais, 2017a, recurso on-line).

Diante do exposto, é imperativo que o Inspetor Escolar se aproprie dos documentos normatizadores para efetuar as orientações e a assistência às escolas sob sua jurisdição. O domínio das legislações e outros dispositivos normativos visa capacitar os Gestores Escolares a cumprirem todas as suas obrigações legais, operacionais e hierárquicas, assegurando, assim, o pleno funcionamento da escola, o que inclui as atividades financeiras.

Entre as atribuições do Inspetor Escolar, que devem ser exercidas para garantir a regularidade do funcionamento das instituições educacionais, destaca-se a irresponsabilidade de acompanhar a execução e a correta aplicação dos recursos recebidos pela Caixa Escolar. Também é incumbência do Inspetor Escolar orientar os Diretores Escolares quanto à obrigatoriedade de instruir e encaminhar, de forma tempestiva, os processos relativos às prestações de contas.

Para a organização e o direcionamento dos trabalhos de inspeção escolar no estado de Minas Gerais, a SEE/MG instituiu, no ano de 2021, os Protocolos Norteadores do Serviço de Inspeção Escolar, por meio da Resolução SEE nº 4.487/2021 (Minas Gerais, 2021a).

No presente documento, foi inserido o Protocolo de Inspeção Escolar nº 11 (PII), cujo objetivo é o monitoramento da regularidade da Caixa Escolar, tendo em vista a atribuição legal do Inspetor Escolar de se inteirar sobre a situação do estabelecimento de ensino quanto ao funcionamento da referida Caixa Escolar, conforme estabelecido na alínea h, inciso I, do artigo 6º da Resolução CEE nº 457/2009. Além disso, no Protocolo Orientador (2021), em relação às responsabilidades, consta que:

Ao incluir a atribuição de conhecer o funcionamento da Caixa Escolar, o CEE/MG, por meio do Ofício da Comissão Especial que propôs a Resolução CEE nº 457/2009, datado de 21 de setembro de 2009, recomenda a presença da inspeção escolar nas atividades pertinentes às ações da Caixa Escolar de cunho estritamente administrativo-pedagógico. Ressalta, ainda, que “obviamente não é o inspetor quem

deve fiscalizar e inspecionar os relatórios contábeis, a apuração do caixa, os balanços e prestações de contas financeiras, etc., mesmo porque o exercício da sua função não alcança tal atribuição” (Minas Gerais, 2009b, p. [26]).

Em conformidade com o Protocolo Orientador, estabelecido pela Resolução SEE nº 4.487/2021, foi elaborado um conjunto de atividades que deverão ser realizadas pelo Inspetor Escolar nas Caixas Escolares vinculadas às instituições da rede estadual de ensino. Dentre as atividades estipuladas (Minas Gerais, 2021a), incumbe ao Inspetor Escolar: conhecer a situação da habilitação da Caixa Escolar; verificar a publicidade dos termos de compromisso assinados pelo gestor; tomar conhecimento da composição do colegiado e do cronograma de reuniões ordinárias; bem como conhecer a estrutura dos órgãos estatutários, a saber: Comissões de Licitação, Conselho Fiscal e Diretoria da Caixa Escolar e, se necessário, orientar a respectiva recomposição.

O conhecimento da situação da habilitação da Caixa Escolar, que constitui a primeira atividade mencionada, consiste em “orientar o diretor da escola para que organize e apresente à SRE, até o último dia útil do mês de fevereiro do ano subsequente, a documentação atualizada para habilitação da Caixa Escolar” (Minas Gerais, 2021a, p. 26). Este procedimento é imprescindível para que a unidade de ensino esteja apta a receber os recursos financeiros que serão transferidos pela Secretaria de Estado de Educação, com o intuito de atender às suas necessidades operacionais.

Nesse sentido, conforme definido na legislação pertinente, para a habilitação na SEE, a Caixa Escolar deverá encaminhar à SRE, anualmente, mediante a inserção dos documentos em um sistema específico destinado a tal finalidade. De acordo com a Resolução SEE nº 4.487/2021, compete à gestão da Caixa Escolar comprovar a habilitação da seguinte maneira:

Ato Constitutivo (Estatuto da Caixa Escolar), devidamente registrado em cartório civil de pessoas jurídicas; Cadastro junto à Receita Federal (CNPJ) – atualizado; Regulamento Próprio de Licitação – aprovado pela Assembleia Geral; Parecer do Conselho Fiscal; Balanço Patrimonial do exercício anterior ou Demonstrativo Financeiro Anual (Minas Gerais, 2021a, p. [26]).

Para certificar-se da conformidade da escola em fase dessa obrigação, “o inspetor poderá solicitar à Diretoria Administrativa e Financeira da SRE, informações

sobre a entrega dos documentos de habilitação da Caixa Escolar das escolas do seu setor de inspeção” (Minas Gerais, 2021a, p. 26). Ademais, uma ação de grande relevância atribuída ao Serviço de Inspeção Escolar consiste em averiguar se os recursos financeiros estão sendo utilizados de maneira adequada, atendendo às necessidades da instituição de ensino, por meio da aquisição de materiais e equipamentos diversos, bem como da contratação de serviços essenciais ao desenvolvimento das atividades escolares.

O Serviço de Inspeção Escolar assume a responsabilidade de averiguar se os recursos recebidos estão sendo devidamente aplicados de forma adequada na execução de projetos e na realização das atividades educacionais, assim como na manutenção e conservação da escola. Além disso, faz-se necessário verificar se o fornecimento da alimentação escolar está de acordo com o Cardápio de Alimentação Escolar aprovado pela Secretaria de Estado de Educação. Ainda sobre a alimentação dos estudantes, é função do Inspetor assegurar que os itens básicos da infraestrutura do ambiente destinado à alimentação escolar sejam adequados, além de acompanhar sua gestão, garantindo que haja uma administração eficaz deste serviço e que o cardápio divulgado corresponde efetivamente à alimentação oferecida aos estudantes.

Desta forma, é competência do Inspetor Escolar observar as atividades do gestor e certificar-se da adequada aquisição e implementação das orientações da Secretaria. O Inspetor Escolar, ainda, possui a responsabilidade de orientar o Diretor Escolar sobre a obrigatoriedade da instrução e do encaminhamento das prestações de contas dentro dos prazos estabelecidos, além de assegurar a devida inclusão das despesas relacionadas aos termos de compromisso referentes à alimentação escolar no Sistema de Monitoramento da Alimentação Escolar (SISMEAE).

Para o desempenho das funções relacionadas à inspeção escolar, a Secretaria de Estado de Educação disponibiliza diversos sistemas informatizados, visando organizar e direcionar as atividades que devem ser executadas pelo Inspetor Escolar. Trata-se de sistemas de informações educacionais desenvolvidos pela SEE/MG, com o objetivo de viabilizar a execução das atividades rotineiras dos serviços de inspeção escolar. Esses sistemas contemplam a realização de registros, consultas e extração de dados e informações que subsidiam as ações de monitoramento e acompanhamento contínuo das instituições de ensino vinculadas à rede estadual. Em

síntese, tais atividades servem como um meio para assegurar a regularidade dos registros e das informações das unidades de ensino atendidas.

Adicionalmente, no que tange às atividades financeiras, sob a responsabilidade do Inspetor Escolar, podem ser elencadas: a conferência de documentos relacionados à vida escolar; a análise de pastas funcionais; a análise e validação de documentos que comprovem o tempo de serviço para fins de aposentadoria do Diretor e do Secretário Escolar, bem como a certificação quanto ao controle e aos registros de frequência de servidores e alunos. O Serviço de Inspeção Escolar também é encarregado de monitorar a realização e o registro de reuniões, fornecer orientações para a adequação do quadro de pessoal, registrar as atividades realizadas e acompanhar a gestão pedagógica e financeira.

Por oportuno, é necessário registrar que o Inspetor Escolar deverá também realizar o atendimento ao público em geral, que é constituído, principalmente, por servidores que buscam orientações e esclarecimentos de dúvidas, bem como a apuração de denúncias e reclamações. Além disso, a execução das atividades regulares de inspeção escolar e de atendimento às instituições de ensino, além de se apropriar das orientações e normativas oriundas da SRE e da SEE/MG, o Inspetor Escolar faz uso de diversos instrumentos tecnológicos e de comunicação⁷. Nesse contexto, é importante salientar que a utilização de tais meios é fundamental para que o Inspetor Escolar exerça suas atribuições com rapidez, pontualidade e assertividade.

Para se manter atualizado e apto a orientar as escolas em todas as suas demandas, o Inspetor Escolar deve realizar estudos, leituras e consultas à legislação vigente e às normas educacionais emitidas pela Secretaria de Estado de Educação, pelos órgãos vinculados à SEE/MG e pela Superintendência Regional de Ensino. Para tanto, é necessário acessar regularmente os meios de comunicação e informação para se apropriar dos conteúdos dos documentos, possibilitando, assim, a organização e o direcionamento das atividades de inspeção escolar junto às instituições de ensino.

Além disso, é primordial que os Inspectores Escolares participem de capacitações para a atualização profissional, com o intuito de aprimorar sua atuação nas unidades de ensino, facilitando o repasse de orientações e informações

⁷ E-mail institucional, telefone, *WhatsApp*, *Google Meet*, *chat*, sistemas de informações educacionais, dentre outros.

atualizadas, além do atendimento às diversas demandas das escolas, da SRE e da SEE. Nesse sentido, é oportuno ressaltar que, geralmente, as capacitações são promovidas pela Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar da SRE e/ou pelas Diretorias e Setores da Superintendência Regional de Ensino. Para participar das capacitações, a Equipe de Inspectores Escolares deve comparecer às reuniões e aos plantões de estudos, que ocorrem regularmente de forma presencial na SRE ou virtualmente por meio da plataforma do *Google Meet*.

Além disso, considerando a necessidade de atualização contínua, é essencial o uso de meios de comunicação, como telefone, WhatsApp, Hangout, entre outros, permitindo assim ao Inspetor Escolar desempenhar suas funções de forma ágil e eficaz. Destaca-se, ainda, que o fluxo de tramitação e encaminhamento de documentos, que contém normativas e orientações educacionais, ocorre por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI/MG) e do correio eletrônico.

No âmbito do Serviço de Inspeção Escolar, há um considerável volume de informações e dados educacionais que são inseridos nos sistemas informatizados da SEE, com o intuito de serem utilizados pelos Inspectores Escolares. O acesso a esses sistemas é considerado uma premissa básica e indispensável para a execução das ações de acompanhamento e monitoramento das atividades desenvolvidas pelas escolas estaduais. É importante destacar que, atualmente, esses sistemas representam instrumentos fundamentais para a orientação das atividades de inspeção escolar.

Ademais, é necessário ressaltar a importância da realização de um monitoramento contínuo das diversas ações educacionais efetuadas pelas unidades de ensino, as quais não constituem o foco da presente pesquisa, uma vez que não possuem viés financeiro. No entanto, estas ações precisam ser correlacionadas, a fim de possibilitar a compreensão da complexidade do serviço de inspeção escolar e suas respectivas responsabilidades. Nesse sentido, cabe também mencionar que, periodicamente, os inspetores escolares realizam atividades relacionadas ao acompanhamento e à verificação das informações e dados contidos em planilhas, no que diz respeito a eventuais irregularidades e inconsistências nas ações educacionais das escolas. Salienta-se, portanto, que essa ação é essencial para subsidiar a SRE e a SEE/MG nas atividades de acompanhamento e certificação do cumprimento das demandas e prazos estabelecidos pelas escolas pertencentes ao Setor de Inspeção Escolar.

As atividades conduzidas pelo Serviço de Inspeção Escolar são realizadas, essencialmente, por meio de visitas *in loco*, realizadas de forma regular às unidades de ensino vinculadas ao Setor de Trabalho de cada Inspetor Escolar. Em todas as visitas *in loco* às instituições de ensino, as atividades devem ser registradas em Termos de Visita⁸ do Inspetor Escolar. É por meio desse instrumento, cuja utilização é obrigatória, que se comprova a execução das ações realizadas, sejam elas referentes a orientações, solicitações ou recomendações. Essas ações, ao serem repassadas aos Gestores Escolares para as providências cabíveis, visam à correção de procedimentos e à melhoria da gestão escolar.

Ademais, um aspecto que estabelece relação direta com as dificuldades apresentadas pelos Inspectores Escolares para um acompanhamento eficaz da gestão financeira da Caixa Escolar diz respeito ao conhecimento específico na área financeira. Apesar da formação inicial dos Inspectores Escolares, cuja maioria é composta por profissionais com formação em Pedagogia ou em outra licenciatura, complementada por pós-graduação em Gestão Educacional (incluindo Administração Escolar, Orientação Escolar, Supervisão Escolar e Inspeção Escolar), observa-se que tal formação não tem se mostrado suficiente para a atuação efetiva do Inspetor Escolar na esfera financeira. Essa mesma situação se verifica na análise da formação inicial dos Gestores Escolares, que também não tem demonstrado capacidade para preparar esses profissionais a exercer de forma plena e eficiente as atividades financeiras.

Entretanto, é necessário enfatizar que a falta de conhecimento específico na área financeira não deve constituir um impedimento para que os servidores alcancem os cargos de Inspetor Escolar e Diretor Escolar. Diante disso, e considerando a necessidade de proporcionar aos Gestores Escolares as condições básicas para o desempenho das funções inerentes ao cargo, é de suma importância que, após a realização de capacitação inicial, estes gestores sejam assistidos e acompanhados pelo Serviço de Inspeção Escolar. Assim os Gestores estarão aptos a executar as atividades financeiras da Caixa Escolar e a atender de forma tempestiva as demandas financeiras a eles atribuídas.

⁸ À luz da experiência do pesquisador no Serviço de Inspeção Escolar, é pertinente registrar que a elaboração dos Termos de Visita consome aproximadamente duas horas do período em que os Inspectores Escolares se encontram em atendimento às escolas.

De acordo com os normativos que regulamentam as funções do Serviço de Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais, o acompanhamento da gestão financeira da Caixa Escolar se constitui como uma das principais atividades a serem realizadas pelos Inspectores Escolares nas instituições pertencentes à rede estadual de ensino. Ressalta-se que esse acompanhamento é primordial para a garantia do pleno funcionamento dos estabelecimentos de ensino, possibilitando-se, desse modo, o desenvolvimento adequado das atividades educacionais no ambiente escolar.

É oportuno registrar que o acompanhamento da gestão financeira da Caixa Escolar por parte do Inspetor abrange uma ampla gama de atividades que vão além das funções estritamente relacionadas ao serviço contábil, cuja execução é de responsabilidade do profissional da contabilidade. Contudo, é imprescindível que o Inspetor possua tais conhecimentos, a fim de verificar se os serviços contábeis estão sendo realizados adequadamente, considerando que a SEE destina recursos da Caixa Escolar para sua remuneração. Nesse sentido, caso o contador não cumpra com suas obrigações, a Caixa Escolar poderá incorrer em inadimplência junto à SEE, resultando em bloqueios no SIAFI. Tal situação pode levar ao impedimento da percepção de recursos financeiros pela escola, comprometendo, assim, o regular funcionamento da instituição de ensino.

As consequências decorrentes de problemas financeiros que surgem nas escolas estaduais poderão ser atribuídas ao Inspetor Escolar, em responsabilidade solidária com o Gestor Escolar. A responsabilização resultante de atos ou omissões do Serviço de Inspeção Escolar é consequência das atribuições do cargo, que confere ao Inspetor Escolar, entre outras funções, o dever de assegurar e garantir o pleno funcionamento das unidades escolares. Todavia, para exercer essa função de maneira eficaz, cabe ao Inspetor Escolar atuar de forma preventiva e proativa, principalmente, de maneira eficiente, antes que os problemas se concretizem.

Seguindo esta vertente, é imperioso salientar que o efetivo cumprimento das atividades financeiras das Caixas Escolares pelos Gestores Escolares está sujeito ao acompanhamento e monitoramento por parte da Superintendência Regional de Ensino. Assim, torna-se necessária uma atuação eficiente e eficaz do Serviço de Inspeção Escolar, evitando a ocorrência de omissões e o descumprimento de deveres funcionais, o que poderá resultar em eventual responsabilização solidária, juntamente com a Direção Escolar, em casos de má aplicação dos recursos financeiros ou em

desacordo com as diretrizes da SEE/MG, bem como em relação à falta ou atraso na prestação de contas dos recursos recebidos.

Por outro lado, quando a Prestação de Contas não for enviada dentro do prazo estipulado, ou for encaminhada em desacordo com a legislação e as orientações pertinentes, o Serviço de Inspeção Escolar poderá ser acionado pela Diretoria Administrativa e Financeira da SRE. Este procedimento visa monitorar o cumprimento de diligências e ações corretivas em relação às irregularidades que tenham gerado bloqueios na Caixa Escolar, ou que indiquem a possibilidade de bloqueio.

Em caso de descumprimento, é necessário proceder com os respectivos alertas e notificações ao Gestor Escolar, informando ao Colegiado sobre a situação e, principalmente, esclarecendo sobre as possíveis consequências e transtornos que a escola poderá enfrentar, incluindo a impossibilidade de recebimento de novos recursos financeiros, o que poderá comprometer o funcionamento da unidade de ensino.

À vista do exposto, para evitar ou minimizar quaisquer problemas na gestão da Caixa Escolar, é relevante salientar a necessidade de uma atuação efetiva e sistemática por parte do Serviço de Inspeção Escolar, no que se refere aos procedimentos de orientação, recomendação e acompanhamento. É fundamental que essas ações sejam realizadas sob uma perspectiva pedagógica e preventiva, por meio de estratégias de monitoramento oportuno e, quando necessário, emissão de alertas. Por fim, admite-se a utilização de mecanismos de notificação, os quais, na sua maioria, são acionados em decorrência do descumprimento de prazos ou da não realização de demandas estabelecidas pela Secretaria de Estado da Educação.

Ciente das competências e obrigações funcionais do Gestor Escolar e tendo pleno conhecimento das normas que regem o funcionamento das instituições de ensino, o Inspetor Escolar, mesmo diante das adversidades inerentes à sua atuação, deve estar intimamente familiarizado com a realidade das escolas em que exerce suas funções. Ademais, é imprescindível que mantenha uma vigilância constante sobre a execução eficiente das atividades relacionadas à gestão financeira da Caixa Escolar. Tal postura constitui um pressuposto fundamental para a promoção da melhoria das diversas dimensões educacionais, assegurando, assim, um ambiente escolar harmonioso e propício ao desenvolvimento das atividades pedagógicas, com repercussão positiva na melhoria dos resultados de aprendizagem e na qualidade do ensino oferecido aos estudantes.

2.3 GESTÃO FINANCEIRA DAS ESCOLAS ESTADUAIS

Nesta seção, aborda-se a gestão financeira das escolas que integram a rede estadual de ensino. Para tanto, apresenta-se o processo de descentralização dos recursos financeiros, bem como a organização e o funcionamento das Caixas Escolares, vinculadas às instituições estaduais de ensino, contemplando os normativos legais aplicáveis e a estrutura organizacional da Gestão Financeira dessas Caixas, incluindo os órgãos estatutários com suas respectivas composições e atribuições.

Em relação à organização e ao funcionamento das Caixas Escolares na rede estadual de ensino de Minas Gerais, foi expedido o Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que estabelece diretrizes para a transferência, utilização e prestação de contas dos recursos financeiros alocados às Caixas Escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino (Minas Gerais, 2009a).

O Decreto Estadual nº 45.085/2009 foi regulamentado pela Resolução SEE nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017, atualmente em vigor. Esta resolução serve como um documento orientador das ações financeiras a serem implementadas pelos Diretores Escolares. O normativo legal enuncia os procedimentos a serem seguidos para o recebimento, aplicação e prestação de contas dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares vinculadas às respectivas escolas estaduais.

2.3.1 A descentralização de recursos financeiros para as escolas estaduais

Esta subseção apresenta de forma sucinta as premissas e as diretrizes delineadas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que evidenciam a necessidade de descentralização de recursos financeiros destinados às Caixas Escolares.

O recebimento dos recursos financeiros provenientes tanto do Governo Federal quanto do Governo do Estado de Minas Gerais está condicionado à constituição de uma Caixa Escolar, a qual será vinculada à respectiva unidade de ensino. Esses recursos têm como finalidade atender às necessidades inerentes ao funcionamento da instituição de ensino, abrangendo a aquisição de gêneros alimentícios, materiais diversos, equipamentos, além de manutenção e conservação predial, entre outras necessidades.

No âmbito federal, os recursos financeiros são repassados às Caixas Escolares, pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), vinculado ao Ministério da Educação (MEC), por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). No que tange à esfera estadual, os recursos financeiros são transferidos às escolas da rede estadual de ensino por meio de Termos de Compromisso (TC) estabelecidos com as Caixas Escolares.

Os dispêndios realizados configuram despesas para os entes federados (União e Estado) que os descentralizam e, como tais, devem ser previstos nos instrumentos de planejamento orçamentário, como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), as quais deverão ser submetidas à apreciação e aprovação das respectivas casas legislativas.

2.3.2 Organização e estrutura de funcionamento das escolas estaduais na dimensão financeira

Esta subseção apresenta a organização e a estrutura de funcionamento das escolas integradas à rede estadual de ensino, abordando a dimensão financeira da Caixa Escolar. Salienta-se que o enfoque na gestão financeira da Caixa Escolar está alinhado aos objetivos do presente trabalho acadêmico, permitindo, assim, a apresentação dos Órgãos Estatutários que compõem a Caixa Escolar, além da realização de uma abordagem mais detalhada em relação à execução financeira e à prestação de contas dos recursos recebidos.

Como elemento central do sistema de ensino do estado de Minas Gerais, é pertinente destacar que as escolas estaduais organizam e realizam a gestão financeira com base em um conjunto de normas e procedimentos estabelecidos pela Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais. Consoante ao que dispõe o Decreto Estadual nº 45.085/2009, as Caixas Escolares são classificadas como associações civis com personalidade jurídica de direito privado, vinculadas às respectivas unidades estaduais de ensino (Minas Gerais, 2009a).

Este decreto ainda instituiu determinados procedimentos que devem ser adotados pelos Presidentes das Caixas Escolares, com o intuito de assegurar a regularidade e a habilitação da Caixa Escolar para o recebimento dos recursos financeiros provenientes dos governos estadual e federal. As Caixas Escolares são incumbidas de receber os recursos financeiros transferidos, visando à implementação

de projetos e atividades educacionais, mediante a elaboração de um plano de trabalho e a celebração de um termo de compromisso.

É crucial ressaltar que a gestão financeira da Caixa Escolar se configura como uma das atividades-meio de significativa relevância para promover o alcance dos objetivos educacionais e a melhoria da qualidade do ensino oferecido. Para tanto, é imprescindível que o Serviço de Inspeção Escolar realize um acompanhamento e monitoramento eficazes quando à eficiência na aplicação dos recursos recebidos pela Caixa Escolar.

O Regimento Escolar das escolas estaduais é o documento que estabelece as normas para a organização e gestão financeira da Caixa Escolar. É importante notar que essas normas são essenciais para garantir o adequado funcionamento das atividades escolares desenvolvidas no ambiente educativo, abrangendo o atendimento das necessidades da escola, como aquisição de materiais, gêneros alimentícios, manutenção predial, reparos, equipamentos e serviços diversos.

Para orientar as ações educacionais e garantir o pleno funcionamento das instituições de ensino no âmbito da rede estadual de Minas Gerais, todas as escolas devem elaborar o Regimento Escolar com a participação de toda a comunidade escolar. Além de sua obrigatoriedade, este documento é fundamental para a consecução dos objetivos educacionais das instituições de ensino, mediante ações que transpassam as dimensões administrativa, financeira e pedagógica.

No que se refere à gestão financeira da Caixa Escolar, o Regimento Escolar destaca a importância de que os Gestores Escolares realizem a administração financeira de maneira eficiente, com o objetivo de gerenciar adequadamente os recursos recebidos, destinados a atender às ações do projeto educacional da instituição. Tal atuação visa garantir que esses recursos sejam aplicados em benefício dos estudantes, por meio da manutenção da regularidade da Caixa Escolar e da prestação de contas em tempo hábil, conforme estabelecido pela legislação pertinente.

Finalmente, é pertinente ressaltar que as deficiências identificadas na gestão financeira da Caixa Escolar podem acarretar diversos transtornos para a instituição de ensino, incluindo a responsabilização dos Gestores Escolares e de todos aqueles que, por ação ou omissão não cumpriram com as atividades que lhes competem, incluindo-se neste contexto o Inspetor Escolar.

2.3.3 Gestão financeira da Caixa Escolar

Nesta subseção, apresenta-se a estrutura administrativa e representativa da Caixa Escolar, vinculada à escola estadual, abarcando a organização dos Órgãos Estatutários. Estas instâncias são relevantes e imprescindíveis para promover e assegurar o adequado funcionamento da gestão financeira das unidades de ensino. Em sua pesquisa, Costa enfatiza a importância dos Órgãos Colegiados para a consolidação da gestão democrática e participativa. O autor observa que “as Escolas Estaduais possuem ainda, como forma de propiciar e privilegiar a sua gestão democrática e participativa, diversos Órgãos Colegiados que representam e cuidam dos interesses de diferentes segmentos da comunidade escolar” (Costa, 2017, p. 41).

Conforme o Manual do Curso de Gestão Financeira de Caixa Escolar, elaborado pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais no ano de 2018, a gestão da Caixa Escolar deve contar com a participação dos membros da Diretoria da Caixa Escolar, que é composta pelo Presidente, Secretário, Tesoureiro e seus respectivos suplentes (Minas Gerais, 2018). Para além da Diretoria, a estrutura organizacional da Caixa Escolar é formada pelos Órgãos Estatutários.

Esses órgãos constituem-se como elementos fundamentais para assegurar o pleno funcionamento da gestão financeira da Caixa Escolar. Essa relevância é atribuída, em especial, ao fato de que tais organismos desempenham ações complementares, que vão desde o planejamento da aplicação dos recursos recebidos, passando pela execução financeira até a efetiva prestação de contas que deve ser submetida à aprovação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Os principais órgãos estatutários que compõem a Caixa Escolar são: a Assembleia Escolar, o Colegiado Escolar, o Conselho Fiscal, a Diretoria da Caixa Escolar e a Comissão de Licitação, incluindo a descrição de suas respectivas funções na gestão financeira.

A Assembleia Escolar configura-se como um órgão representativo da comunidade escolar, com funções de caráter deliberativo e consultivo em assuntos pertinentes à gestão escolar – que englobam o regimento escolar, processos educativos, diretrizes pedagógicas, administrativas e financeiras. Ela representa a instância máxima de consulta e deliberação da comunidade escolar, sendo composta por profissionais que exercem suas funções na escola, bem como por estudantes e seus pais ou responsáveis legais. A convocação da Assembleia Escolar deve ocorrer

sempre que necessário, com frequência ordinária de, pelo menos, uma vez ao ano, sendo uma dessas reuniões destinada à prestação de contas da gestão escolar nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, conforme estabelecido no Calendário Escolar.

De acordo com a Resolução SEE nº 4.764/2022, o Colegiado Escolar é o órgão representativo da comunidade escolar nas instituições de ensino de educação básica. Este colegiado exerce funções de caráter deliberativo e consultivo, abrangendo o monitoramento e a avaliação de assuntos relacionados à gestão pedagógica, administrativa e financeira, em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola e o Plano de Gestão (Minas Gerais, 2022a).

Conforme define Anjos (2018), o Colegiado Escolar configura-se como uma organização criada para auxiliar os Gestores Escolares nas ações educacionais que viabilizam o funcionamento da instituição de ensino, incluindo a gestão financeira. Nesse sentido, a autora observa que:

Os colegiados são organizações criadas para auxiliar a gestão e trazer os anseios da comunidade para dentro da escola. O colegiado atua de forma direta nos processos da execução financeira da escola. A legislação determina que o colegiado se reúna e registre os encontros e suas decisões em ata, devendo ter um posicionamento conjunto (Anjos, 2018, p. 36).

Com relação à gestão financeira da Caixa Escolar, compete ao Colegiado propor a utilização e acompanhar a execução dos recursos financeiros, em conformidade com as normas vigentes. No rol de competências, cabe ao Colegiado referendar ou não a prestação de contas aprovada pelo Conselho Fiscal.

O Conselho Fiscal, por sua vez, é o órgão responsável pela fiscalização do cumprimento dos objetivos estatutários da Caixa Escolar. Este conselho é composto por três membros associados efetivos e três suplentes, sendo que os integrantes são indicados em Assembleia Geral Ordinária para um mandato de quatro anos. De acordo com a legislação pertinente, para integrar o Conselho, é necessário que os indicados sejam maiores de idade.

Entre as atribuições do Conselho Fiscal, destaca-se a responsabilidade pela fiscalização da movimentação financeira da Caixa Escolar, referente à execução dos recursos. Cabe ao Conselho Fiscal comunicar à Assembleia Geral sobre a ocorrência

de eventuais irregularidades, sugerindo medidas corretivas, bem como aprovar ou não as prestações de contas dos recursos recebidos e/ou arrecadados.

A Diretoria da Caixa Escolar é composta pelo Presidente, Secretário e Tesoureiro. Os membros da Diretoria possuem papéis claramente definidos nas normativas da Secretaria de Estado de Educação.

O Presidente da Caixa Escolar é o próprio diretor ou coordenador da escola, que exerce a função de ordenador das despesas da Caixa Escolar. O Presidente é o responsável pela administração e pela correta aplicação dos recursos financeiros da Caixa Escolar, incumbindo-se de coordenar as ações da Diretoria e desempenhar as demais atribuições previstas no Estatuto. Além da responsabilidade pela correta e regular aplicação dos recursos, com vistas a assegurar o pleno funcionamento da escola, cabe ao Presidente da Caixa Escolar providenciar a instrução do respectivo processo de prestação de contas dentro do prazo estabelecido pela Secretaria de Estado de Educação.

Para auxiliar o Presidente da Caixa Escolar na gestão financeira e administrativa, a Assembleia Geral deverá eleger um servidor para exercício das funções de Secretário da Caixa Escolar. As atribuições desse cargo estão delineadas nas normativas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, com um enfoque predominantemente burocrático.

O Tesoureiro da Caixa Escolar é o servidor designado pela Assembleia Geral e, em colaboração com o Presidente da Caixa Escolar, assume a responsabilidade pela execução e supervisão de todas as movimentações financeiras, autorização de pagamentos, assinatura de recibos e balancetes. Ademais, compete-lhe o exercício das demais atribuições elencadas no Estatuto ou que lhe forem delegadas pela Diretoria.

As Caixas Escolares, vinculadas às escolas estaduais de Minas Gerais, devem constituir a Comissão de Licitação, composta por, no mínimo, três associados da Caixa Escolar, acompanhados de seus respectivos suplentes, que sejam civilmente capazes e formalmente indicados pela Assembleia Geral. A mencionada comissão tem como funções, entre outras: receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos referentes aos processos licitatórios que precedem a realização das despesas (compras e contratações de serviços) pela gestão escolar.

Em conformidade com o Regulamento Próprio de Licitação, as Caixas Escolares devem designar, dentre os três membros indicados para a Comissão de

Licitação, um Presidente. O Presidente da Comissão de Licitação é o membro titular eleito em Assembleia Geral da Caixa Escolar, convocada para tal finalidade, entre os três mais votados, sendo sua posição definida por deliberação. Este, entre outras atribuições, é responsável por conduzir os trabalhos da Comissão.

2.4 ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO DO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS ESTADUAIS NA REGIONAL DE ENSINO DE DIAMANTINA

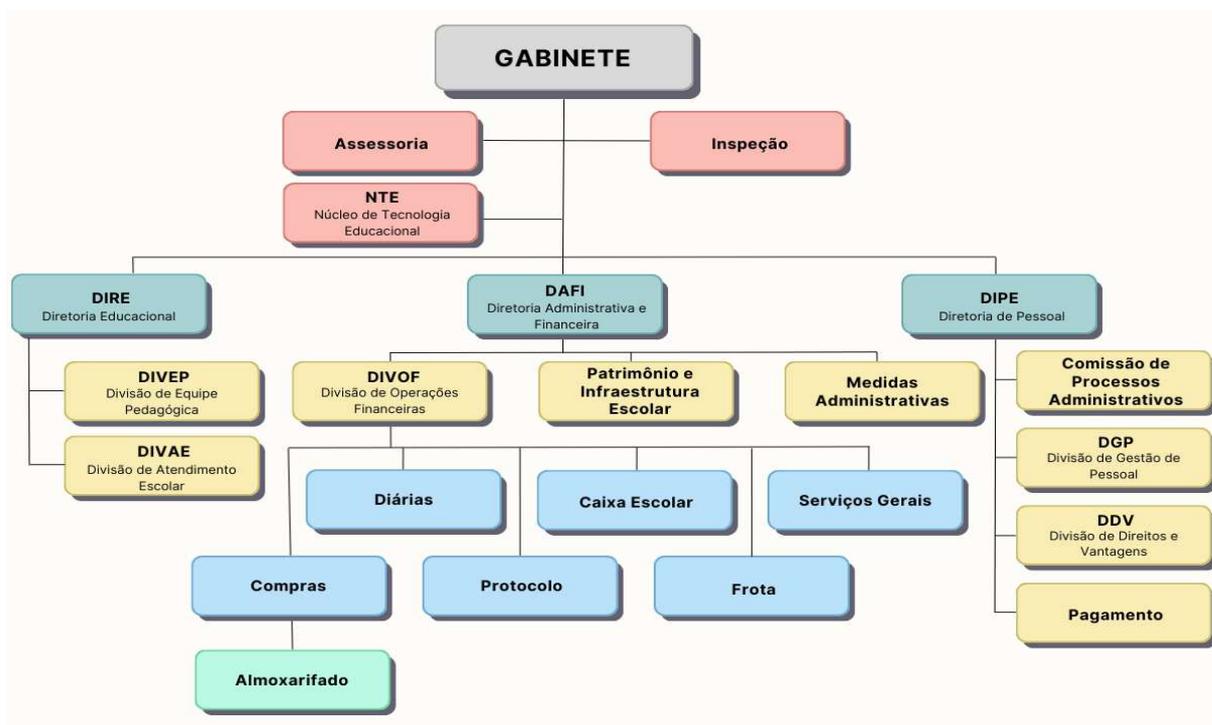
Esta seção tem como objetivo apresentar a estrutura organizacional do Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, que atua como instância intermediária entre as escolas estaduais e a Superintendência Regional de Ensino. Na organização da Inspeção Escolar está previsto o número de Inspectores Escolares e a logística de atuação junto às escolas da rede estadual de ensino.

2.4.1 Estrutura e organização da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina: Caixa Escolar

Nesta subseção, apresenta-se o organograma da Superintendência Regional de Ensino, abrangendo a Diretoria Administrativa e Financeira e a Divisão Operacional Financeira, que, entre outras atribuições, atua na orientação e controle da transferência de recursos financeiros das Caixas Escolares (Figura 4).

Com a finalidade de alcançar um ponto de congruência que possibilite a promoção de uma gestão escolar mais abrangente, contemplando todas as suas dimensões, incluindo a gestão financeira da Caixa Escolar, faz-se imprescindível que o Inspetor Escolar atue de maneira articulada com outros setores da Superintendência Regional de Ensino, como a Diretoria Administrativa Financeira (DAFI) e a Divisão Operacional e Financeira (DIVOF). Acredita-se que tal articulação poderá contribuir de forma mais assertiva com os Gestores Escolares na otimização da gestão financeira da Caixa Escolar, tornando-a mais organizada e eficiente.

Figura 4 – Organograma e estrutura da SRE/Diamantina



Fonte: Extraído do portal da SRE/Diamantina (Minas Gerais, 2024c).

A estrutura organizacional e a competência inerente à Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), responsável pela execução, acompanhamento e coordenação das atividades administrativas, orçamentárias e financeiras na Superintendência Regional de Ensino, estão contempladas nesta pesquisa, dada a sua relevância para a gestão financeira das unidades de ensino. A Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) é composta pela Divisão Operacional e Financeira (DIVOF), pelo setor de Patrimônio e Infraestrutura Escolar, bem como pelas Medidas Administrativas.

O Decreto Estadual nº 47.758/2019 estabeleceu que a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) detém a competência de programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas no âmbito regional. Tais competências são orientadas por meio da supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Administração (Minas Gerais, 2019b).

Entre as atribuições da Diretoria Administrativa e Financeira, destaca-se a incumbência de executar e coordenar as atividades de natureza financeira e contábil, relacionadas à orientação e controle das transferências de recursos financeiros realizadas às Caixas Escolares, bem como de outras transferências. Adicionalmente,

a DAFI é responsável por analisar, diligenciar e aprovar os processos de prestação de contas apresentados pelas escolas estaduais.

Por sua vez, a Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) é a responsável por fornecer orientações e realizar o controle das transferências de recursos financeiros das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais, incluindo a análise e aprovação das prestações de contas. Na Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, a Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) está subordinada hierarquicamente à Diretoria Financeira e Administrativa (DAFI) e possui atribuições que são tanto similares quanto complementares às da DAFI.

A Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) é estruturada com a composição de setores responsáveis pelas Diárias, pela Caixa Escolar, pelos Serviços Gerais, pelas Compras, pelo Protocolo e pela Frota. Em razão da delimitação do estudo ora realizado, o foco será direcionado ao Setor de Caixa Escolar, que constitui o objeto deste trabalho acadêmico.

Conforme os normativos da SEE/MG, incumbe à DIVOF executar e coordenar as atividades relacionadas à administração e execução orçamentária, financeira e contábil, englobando também as ações pertinentes à administração de material, tais como: aquisição, recebimento, armazenamento e distribuição, bem como a compra de bens e serviços, comunicação, arquivamento, transporte, serviços gerais e gestão de contratos, sempre em conformidade com as normas vigentes, prestando assessoria às escolas nas questões que lhe competem.

Ademais, a DIVOF desempenha um papel crucial junto às escolas estaduais no que se refere ao atendimento das demandas de serviços relacionados às atividades de execução financeira, além de fornecer orientações e controle sobre as transferências de recursos financeiros realizadas às Caixas Escolares.

2.4.2 Organização do Serviço de Inspeção Escolar

Na Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, o Serviço de Inspeção Escolar encontra-se hierarquicamente subordinado ao Gabinete da SRE, conforme estabelecido na Resolução SEE nº 3.428/2017 (Minas Gerais, 2017a). No presente momento, a equipe de inspetores é integrada por 31 Inspetores Escolares, dos quais 28 são efetivos e três são contratados.

É importante destacar que o aumento no número de inspetores efetivos decorreu da nomeação de oito candidatos aprovados em concurso público⁹, que assumiram seus postos e iniciaram suas atividades no ano de 2024. Para a organização e direcionamento das atividades a serem desenvolvidas pelo Serviço de Inspeção Escolar, foram designados dois Inspectores Escolares para atuarem na Coordenação e no Serviço de Articulação e Apoio à Coordenação.

O Serviço de Inspeção Escolar está estruturado em Setores de Trabalho, que são constituídos por escolas da rede pública (estadual e municipal) e instituições de ensino privado, de uma ou mais localidades, sob a responsabilidade de um único Inspetor Escolar. A organização de cada Setor de Inspeção, para fins de atribuição, é realizada considerando o número de matrículas em cada instituição e o nível de complexidade da gestão e do atendimento oferecido pelas escolas.

Para o atendimento às escolas nos 25 municípios pertencentes à Regional de Ensino de Diamantina, foram criados 31 Setores de Trabalho de Inspeção Escolar, em conformidade com a Orientação Normativa ASIE nº 02/2022, emitida pela Secretaria de Estado de Educação, que visa orientações sobre a formação de Setores de Inspeção Escolar para o ano de 2023 (Minas Gerais, 2022b). Assim, foi determinado que cada Inspetor Escolar seria atribuído a um setor, incumbindo-lhe a responsabilidade de atender todas as instituições de ensino que integram o setor em sua responsabilidade.

Consoante as normativas estaduais que regulam a organização do Serviço de Inspeção Escolar, em especial a Resolução SEE nº 3.428/2017 (Minas Gerais, 2017a), ficou determinado que o período de atuação do Inspetor Escolar no mesmo Setor de Trabalho não deverá exceder a três anos consecutivos. Em vista disso, e em prol da eficiência do serviço público, a alternância na redistribuição dos Setores de Inspeção Escolar em todas as Superintendências Regionais de Ensino é obrigatória e será realizada a cada triênio, por meio de um rodízio entre os Inspectores Escolares.

Como mencionado anteriormente, no ano de 2021, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, visando estruturar as atividades de Inspeção Escolar, delineou os Protocolos Orientadores¹⁰ dessa atuação no Sistema de Ensino de Minas Gerais. Nesse documento, foram enumeradas diversas atividades a serem

⁹ Por ocasião da publicação do Edital do Concurso Público SEPLAG/SEE 03/2023.

¹⁰ Por intermédio da Resolução SEE nº 4.487/2021 (Minas Gerais, 2021a).

executadas pelos Inspectores Escolares, em colaboração com as instituições de ensino, com o objetivo de garantir o seu pleno funcionamento.

Cumprido salientar que os protocolos estabelecidos pela SEE/MG são fundamentais para orientar as ações do Serviço de Inspeção Escolar e, especialmente, para otimizar a atuação do Inspetor Escolar. Contudo, é importante destacar que a elevada quantidade de atividades a serem desempenhadas pelos Inspectores Escolares tem resultado no acúmulo de trabalho e na sobrecarga de tarefas, limitação esta que se reflete em uma escassez de tempo para atender todas as demandas apresentadas pelas escolas.

Observa-se que os Inspectores Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, no desempenho de suas funções inerentes ao Serviço de Inspeção Escolar, também enfrentam uma significativa carga de trabalho. A falta de tempo e a sobrecarga de serviços comprometem, em muitas situações, a atuação do Inspetor Escolar nas instituições sob sua responsabilidade.

Nesse contexto, constata-se que alguns inspetores direcionam suas ações predominantemente para a resolução de problemas, na correção de falhas ou emissão de alertas e notificações aos Diretores Escolares, em decorrência de eventuais descumprimentos de deveres funcionais, não cumprimento de prazos estabelecidos ou atrasos constantes no atendimento das demandas que lhes são atribuídas. Com isso, observa-se uma inversão da lógica de atuação, uma vez que passam a adotar uma postura corretiva, reduzindo a efetividade das ações de caráter preventivo e pedagógico, que incluem orientações prévias e acompanhamento sistemático das atividades realizadas, visando assegurar o pleno funcionamento da unidade escolar.

Registra-se que, nessa conjuntura, a função de orientar e de acompanhar, que é inerente à atuação do Inspetor Escolar, é substancialmente prejudicada. Retoma-se, assim, a ênfase no apontamento de erros e falhas, características da ação fiscalizadora, a qual deve ser mitigada em prol de uma atuação mais colaborativa e pedagógica. Nesse sentido, Pereira contribui para esta discussão ao observar que “quando o Conselho Estadual de Educação/MG, propõe, no Parecer 794/1983, mudanças no enfoque do trabalho da inspeção escolar, sugere que o inspetor tenha uma postura menos controladora e policiadora, para se tornar mais participativo e democrático” (Pereira, 2020, p. 32).

Embora o monitoramento e a avaliação das ações realizadas pelos Diretores Escolares façam parte das atribuições do Inspetor Escolar, a atuação sob a forma de

fiscalização deve ser evitada, sempre que possível. Tal abordagem não contribui significativamente para o alcance dos objetivos educacionais e para a melhoria da qualidade do ensino oferecido aos estudantes.

Considerando a relevância do Serviço de Inspeção Escolar, em virtude de sua função de garantir o adequado funcionamento das instituições de ensino, e em consideração às transformações e avanços já obtidos, torna-se imprescindível adotar medidas enérgicas para evitar quaisquer retrocessos. Tal ação é fundamental para que o Inspetor Escolar possa efetivamente desempenhar seu papel de assessoramento e acompanhamento das iniciativas implementadas pelos Gestores Escolares.

No tocante às atividades atribuídas aos inspetores, observa-se que esses profissionais são frequentemente solicitados a atender o público, o que, em muitas situações, os obriga a fornecer explicações sobre manifestações relacionadas a reclamações e denúncias encaminhadas aos canais de atendimento. Além dessas demandas, adicionam-se a elaboração de pareceres, relatórios e outros documentos oficiais, os quais requerem um considerável investimento de tempo para sua elaboração.

Os Inspetores Escolares dedicam considerável tempo à organização, realização e participação em reuniões, videoconferências e outros eventos relacionados ao Serviço de Inspeção Escolar. É pertinente ressaltar que as visitas presenciais poderiam servir como momentos propícios para a proposição de estratégias organizacionais. No entanto, constata-se que, na maior parte das ocasiões, essas visitas são marcadas por um elevado volume de atividades previamente definidas pela Secretaria e pela Superintendência, que possuem prazos estabelecidos, limitando, assim, a possibilidade de uma atuação mais pontual e assertiva junto às Caixas Escolares.

O aumento contínuo de serviços resulta em uma sobrecarga e acúmulo de responsabilidades que recaem sobre os Inspetores. Esta dinâmica laboral compromete significativamente a atuação do Serviço de Inspeção Escolar em colaboração com a gestão escolar, especialmente no que concerne à implementação de ações pontuais e preventivas que possam contribuir para a organização e a melhoria das atividades financeiras das Caixas Escolares.

Dessa forma, o tempo disponível para a o Serviço de Inspeção Escolar dedicar-se a orientações sobre a organização das atividades financeiras nas escolas torna-se

insuficiente para um acompanhamento aprofundado. Conforme estipulado nas normativas reguladoras do Serviço de Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais, o correto acompanhamento das instituições de ensino, de forma oportuna, não apenas faz parte das atribuições Inspetor Escolar, mas também se revela um aspecto fundamental para apoiar os Gestores Escolares na execução correta e eficiente das ações financeiras das Caixas Escolares.

2.5 GESTÃO FINANCEIRA DAS CAIXAS ESCOLARES VINCULADAS ÀS ESCOLAS ESTADUAIS NO MUNICÍPIO DE LEME DO PRADO

A presente seção tem como objetivo apresentar a rotina financeira das escolas da rede estadual de ensino, bem como identificar os principais desafios e dificuldades relatados pelos Gestores Escolares na gestão financeira das Caixas Escolares, vinculadas às escolas estaduais, situadas no município de Leme do Prado/MG.

Observa-se que a sobrecarga de trabalho e responsabilidades representa um dos maiores obstáculos ao exercício do protagonismo e da liderança dos Gestores Escolares no ambiente escolar. Em particular, os Inspetores Escolares recebem relatos de gestores que afirmam não dispor de tempo suficiente para se dedicar integralmente à gestão escolar. Suas queixas referem-se, especialmente, às atividades administrativas e financeiras, de natureza burocrática, que consomem uma parte significativa do tempo necessário para conduzir e monitorar as atividades educacionais, em especial aquelas relacionadas à gestão pedagógica da escola.

Como exemplo, no que tange às atividades administrativas, financeiras e burocráticas sob a responsabilidade do gestor, é pertinente mencionar que para a realização de uma simples aquisição de gêneros alimentícios destinados à merenda escolar dos estudantes, é imprescindível que a escola formalize um processo licitatório. Tal procedimento exige a observância de todas as fases e formalidades estabelecidas pela legislação vigente, caracterizando-se por um caráter eminentemente burocrático, repleto de etapas e prazos a serem rigorosamente cumpridos. Um processo licitatório compreende a obrigatoriedade do cumprimento das seguintes etapas: abertura do processo, encaminhamento à Comissão de Licitação, publicação, elaboração de orçamentos, recebimento e análise das propostas, confecção de mapas de preços, adjudicação, homologação e celebração de contratos.

Subsequentemente, ocorrem os procedimentos de compra, que se iniciam com a expedição da ordem de compra, acompanhamento do recebimento e conferência dos gêneros adquiridos, e a efetivação do pagamento à vista mediante a apresentação de notas fiscais, carimbos e o devido arquivamento para fins de prestação de contas, Salienta-se que esse procedimento é imprescindível para todas as aquisições realizadas pela escola, abrangendo materiais, serviços, equipamentos, mobiliários e obras, o que acentua ainda mais a necessidade de dedicação de tempo para a execução destas atividades.

Adicionalmente, uma atividade que demanda considerável tempo dos Gestores Escolares refere-se às transações bancárias. Estas são realizadas por meio do Gerenciador Financeiro, utilizado para a efetivação de diversos pagamentos, monitoramento das aplicações financeiras e emissão de extratos bancários. Em conformidade com a legislação em vigor e as orientações da SEE/MG, as Caixas Escolas devem reportar mensalmente, até o quinto dia do mês subsequente, os saldos das contas bancárias. O atendimento a esta exigência também implica um gasto de tempo considerável para a sua realização.

No âmbito das atividades de natureza financeira, compreende-se a instrução de Processos de Prestação de Contas referentes aos recursos recebidos pela Caixa Escolar, a qual se configura como uma das atividades que demanda considerável tempo dos Gestores Escolares. Durante a elaboração do presente caso de gestão, constatou-se que, no período de 2020 a 2021, alguns Gestores Escolares enfrentaram significativas dificuldades para atender às demandas da escola, incluindo aquelas de caráter financeiro, justificando sua situação pela alegação de falta de tempo, em decorrência do acúmulo e da sobrecarga de trabalho.

Ademais, cabe ressaltar que o período mencionado coincidiu com a pandemia de Covid-19, a qual acentuou ainda mais os problemas e as dificuldades já existentes nas unidades de ensino. Trata-se de uma fase bastante tumultuada, cuja excepcionalidade exerceu influência direta nas ações educacionais, especialmente em decorrência da suspensão das atividades presenciais. Neste contexto, evidenciou-se o desafio e a necessidade de as instituições de ensino adequarem-se e adaptarem-se à nova realidade imposta pela pandemia, a fim de garantir a oferta e assegurar o direito à educação e à aprendizagem dos estudantes.

Essas dificuldades tornaram-se ainda mais evidentes durante a implementação do Programa Jovem de Futuro nas escolas estaduais que oferecem o Ensino Médio

sob a jurisdição da SRE/Diamantina, por meio de uma parceria entre a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais e a Fundação Unibanco. O Programa Jovem de Futuro consiste na formulação de um Plano de Ação com etapas e prazos previamente definidos, a ser executado pelas escolas, o que requer dos Diretores Escolares um envolvimento mais efetivo nas desse programa, que possui uma orientação predominantemente pedagógica.

Observou-se que alguns Gestores Escolares enfrentaram consideráveis dificuldades para atender às demandas essenciais da instituição de ensino, especialmente aquelas vinculadas às rotinas administrativas e financeiras da Caixa Escolar. Esta situação resultou em atrasos no cumprimento oportuno de solicitações provenientes tanto da Superintendência Regional de Ensino quanto da Secretaria de Estado de Educação.

Como exemplos de solicitações não atendidas a tempo, pode-se citar a instrução e o encaminhamento das prestações de contas, o atendimento às diligências oriundas da Diretoria Operacional e Financeira (DIOF/SRE), entre outras. Conforme registros contidos em e-mail enviados às escolas e nos registros elaborados em Termos de Visita do Serviço de Inspeção Escolar, foram emitidos alertas e notificações aos Gestores Escolares, especialmente no que se refere aos atrasos na elaboração e na entrega das prestações de contas da Caixa Escolar.

Para corroborar com as ocorrências mencionadas, é oportuno registrar que, de acordo com um levantamento realizado junto à Diretoria Administrativa e Financeira da SRE Diamantina, constatou-se que aproximadamente 2% dos Diretores Escolares pertencentes à regional de Diamantina não puderam participar do processo de escolha de diretores e vice-diretores, realizado no ano de 2022. Esses casos ocorreram em decorrência da inadimplência gerada pelos atrasos na entrega das prestações de contas da Caixa Escolar.

Diante do exposto, é evidente que um dos principais problemas a ser resolvido refere-se, a princípio, à compreensão dos aspectos que impactam a atuação dos Gestores Escolares e geram dificuldades na gestão das atividades financeiras da Caixa Escolar. Levando em consideração os relatos e as queixas dos próprios Gestores Escolares, assim como as observações feitas pelo Serviço de Inspeção Escolar, pode-se inferir que um dos fatores que mais contribui para agravar essa situação está relacionado ao volume de atividades a serem executadas pelos

Gestores Escolares, além da dificuldade em delegar tarefas aos demais servidores da escola.

Assim, a partir dessa percepção, conclui-se que o elevado volume de demandas de atividades provavelmente está ocasionando acúmulo e sobrecarga de serviços, dificultando a atuação plena e integral dos Gestores Escolares na gestão financeira da Caixa Escolar.

Diante desse cenário, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, ciente da necessidade de encontrar uma solução para mitigar esse problema, inseriu no artigo 13 da Resolução SEE nº 4.789/2022, que dispõe sobre as funções dos Assistentes Técnicos em Educação Básica (ATB), a exigência de que o diretor da Unidade de Ensino assegure a presença de um servidor efetivo para auxiliar nas atividades relacionadas à Caixa Escolar, a partir do ano de 2023 (Minas Gerais, 2022c).

Com a iniciativa da SEE/MG, esperava-se que os Gestores Escolares pudessem dispor de um tempo maior para dedicar-se às diversas ações pertinentes à gestão escolar. Contudo, essa determinação gerou um novo desafio a ser enfrentado: a resistência de alguns servidores ocupantes do cargo efetivo de ATB em assumir as atividades financeiras da Caixa Escolar. Esses servidores alegam a inexistência do perfil adequado para o exercício das funções relacionadas à Caixa Escolar, manifestando preferência por atuar em outras atividades da Secretaria Escolar, especialmente aquelas em que possuem maior domínio e experiência.

Foi autorizada às escolas a contratação de candidatos para desempenhar funções financeiras na Caixa Escolar, desde que não haja, na unidade de ensino, servidores efetivos no cargo de ATB. Entretanto, essa situação pode gerar um problema, uma vez que existe a possibilidade de rotatividade de servidores nessa função, o que pode acarretar transtornos à gestão da Caixa Escolar. Ressalta-se, em especial, o investimento necessário para capacitação e treinamento desses servidores, pois a inexistência de novas contratações pode levar à descontinuidade dos serviços.

Diante disso, é pertinente destacar que, em função das dificuldades enfrentadas pelos Inspectores Escolares em atuar de forma mais eficiente na gestão financeira da Caixa Escolar vinculada às escolas estaduais, visando ao aprimoramento e à eficácia dos procedimentos, têm ocorrido algumas adversidades

para as instituições de ensino, comprometendo, em determinados casos, o seu funcionamento regular.

Entre os problemas identificados neste contexto gerencial, é possível elencar a má aplicação dos recursos recebidos, em desacordo com as normativas da SEE/MG, o descumprimento de prazos, que culmina, inclusive, em atrasos nas prestações de contas, e a dificuldade de conciliação das atividades financeiras por parte dos Gestores Escolares no desenvolvimento e na condução de outras áreas educacionais, tais as administrativas e pedagógicas.

3 ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR NA MELHORIA E ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES FINANCEIRAS DA CAIXA ESCOLAR

No segundo capítulo da presente dissertação, foi devidamente apresentada a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Esta estrutura inclui as 47 Superintendências Regionais de Ensino (SRE), localizadas em todo o território estadual, com a finalidade de atender os municípios que lhes são jurisdicionados. As SRE são responsáveis por estabelecer interlocuções e realizar articulações operacionais com as instituições estaduais de ensino, visando garantir o pleno funcionamento das atividades educacionais. É pertinente ressaltar que essa função é exercida por meio do Serviço de Inspeção Escolar que atua diretamente junto às instituições de ensino.

Considerando que o Inspetor Escolar se posiciona como elo entre as escolas e a Superintendência Regional de Ensino, foram descritas, ainda no Capítulo 2, a organização e a forma de atuação do Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina nas unidades de ensino. Em relação à atuação do Serviço de Inspeção Escolar, cabe destacar que uma de suas atribuições é a responsabilidade pela execução de atividades ligadas ao funcionamento e à gestão financeira das Caixas Escolares, vinculadas às respectivas escolas estaduais.

A partir das discussões apresentadas no Capítulo 2, foram evidenciadas fragilidades na atuação do Inspetor Escolar que necessitam ser superadas com a finalidade de promover a eficiência na gestão financeira das escolas estaduais. O aprimoramento das ações do Serviço de Inspeção Escolar se revela essencial para mitigar os problemas decorrentes das dificuldades enfrentadas pelos gestores em relação à organização e ao dimensionamento das atividades de natureza financeira. É oportuno mencionar que os problemas na gestão financeira das Caixas Escolares, surgidos nas unidades de ensino, têm ocasionado transtornos que comprometem, em determinadas situações, o funcionamento das escolas estaduais.

No Capítulo 3, realiza-se uma análise da situação-problema com enfoque na atuação do Inspetor Escolar junto às instituições da rede estadual de ensino localizadas no município de Leme do Prado/MG. Para tal, buscou-se conceituar e demonstrar a importância do aprimoramento na gestão financeira das Caixas Escolares, uma vez que, apesar de se tratar de uma atividade meio, esta se configura

como premissa essencial para assegurar o pleno funcionamento das unidades de ensino. Reitera-se que o funcionamento integral e eficiente das instituições de ensino pressupõe a consideração e o atendimento de todas as suas dimensões, incluindo, além da financeira, as dimensões administrativas e pedagógicas.

Partindo do pressuposto estabelecido, a presente pesquisa fundamentou-se na literatura e nos estudos previamente realizados por outros pesquisadores. Focaliza-se em pesquisas pertinentes à gestão financeira das escolas pertencentes à rede estadual de ensino. Estes estudos também abordaram a atuação do Serviço de Inspeção Escolar em relação às instituições de ensino, com ênfase nas ações de assistência, orientação e acompanhamento da execução das atividades de natureza financeira conduzidas pelos Gestores Escolares.

Diante disso, o referencial teórico foi estruturado com base nas obras de Augusto (2010) e Costa (2017), os quais centraram suas investigações na atuação do Serviço de Inspeção Escolar junto na gestão financeira das instituições de ensino. A abordagem teórica incluiu ainda os trabalhos conduzidos por Anjos (2018), Luck (2000, 2009) e Oliveira, Vieira e Augusto (2014), que se referem às particularidades da gestão escolar. No que se refere à dimensão financeira, utilizou-se as referências teóricas advindas das pesquisas de Dutra (2015), Netto (2013) e Silva (2021). É importante ressaltar que a seleção desses autores decorreu de uma consulta aos repositórios de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Ademais, para a realização da presente pesquisa, foram definidas escolhas metodológicas, as quais encontram-se explicitadas na seção 3.2, com o intuito de auxiliar na coleta de dados e informações relevantes para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico. Inicialmente, foi conduzida uma pesquisa documental em normativos legais, tais como resoluções, decretos e leis pertinentes à gestão financeira em âmbito escolar. Em um segundo momento, foram empregadas ferramentas metodológicas, como questionários e entrevistas, para o desdobramento da pesquisa de campo.

Neste contexto, os trabalhos de campo foram realizados por meio da aplicação de um questionário e da condução de entrevistas, cujos roteiros estão disponíveis nos Apêndices desta dissertação. O questionário, conforme Apêndice A, foi aplicado a 31 Inspectores Escolares atualmente em exercício na função de inspeção escolar da SRE/Diamantina. Além disso, foram realizadas entrevistas com os Gestores Escolares

de três escolas estaduais localizadas no município de Leme do Prado, conforme detalhado no Apêndice E. Para complementar a pesquisa de campo, foram entrevistados os analistas que ocupam ou ocuparam a direção da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) na SRE/Diamantina, no período de 2019 a 2024, conforme disposto nos Apêndices B e C. Por fim, foi imprescindível a realização de uma entrevista com a atual Coordenadora da Divisão Operacional e Financeira (DIVOF/SRE Diamantina), cujos detalhes estão apresentados no Apêndice D. Tal entrevista foi considerada essencial, uma vez que a Coordenadora DCE também exerce a coordenação das Caixas Escolares em nível regional, com a responsabilidade de atender a todas as escolas estaduais.

Considerando que a pesquisa de campo foi conduzida nas unidades escolares que integram a rede estadual de ensino do município de Leme do Prado, foram realizadas entrevistas com alguns Diretores Escolares, os quais exercem a presidência da Caixa Escolar. Na Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, foram estabelecidos critérios para a realização de entrevistas com os Analistas da SRE que atuam na Diretoria Administrativa Financeira (DAFI) e na Divisão Operacional Financeira (DIVOF). Por último, visando à complementação dos trabalhos da pesquisa, foi utilizado um questionário, elaborado por meio do *Google Forms*, que foi aplicado aos Inspectores Escolares da SRE/Diamantina.

As escolhas metodológicas apresentadas fundamentam-se nas atribuições dos agentes públicos, os quais exercem atividades diretamente ligadas à gestão financeira das Caixas Escolares associadas às escolas estaduais da regional de ensino. Deve-se destacar que os Diretores Escolares são os responsáveis pelo recebimento, execução e apresentação de contas dos recursos financeiros da Caixa Escolar. Os analistas da DAFI e da DIVOF, que atuam na Superintendência Regional de Ensino, configuram-se como instâncias de apoio e orientação para as instituições escolares, visando garantir a correta gestão das Caixas Escolares.

É pertinente registrar que, além das funções de apoio e orientação, a Diretoria Financeira e Administrativa (DAFI) e a Divisão de Operações Administrativas (DIVOF) têm a incumbência de analisar e aprovar as prestações de contas apresentadas pelos Gestores Escolares. Os Inspectores Escolares desempenham um papel de significativa relevância para o funcionamento da Caixa Escolar, proporcionando assistência e acompanhamento *in loco* da gestão financeira das escolas estaduais, com o intuito de assegurar o pleno funcionamento das instituições de ensino, cuja responsabilidade

recai sobre o Serviço de Inspeção Escolar, conforme estipulado nas normativas legais que regulam a atuação dos Inspectores Escolares.

Com o propósito de evidenciar a consolidação dos principais aspectos e elementos que podem ter impactado a gestão financeira das Caixas Escolares, especialmente em relação à atuação dos Inspectores Escolares nas unidades de ensino, este trabalho acadêmico apresentará uma análise dos dados que foram coletados durante a realização da pesquisa de campo.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para contribuir com os Gestores Escolares na melhoria da organização e no aprimoramento das atividades financeiras das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais do município de Leme do Prado torna-se imprescindível compreender as causas subjacentes aos problemas que surgem na gestão financeira. Nesse contexto, a identificação dos possíveis entraves e dificuldades que tem acarretado transtornos e comprometido o funcionamento regular das unidades de ensino assume um papel relevante.

Ademais, a atuação do Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina junto às instituições de ensino integradas à rede estadual de Minas Gerais é um aspecto que merece atenção e aprofundamento. Essa necessidade se justifica em face das dificuldades enfrentadas pelos Inspectores Escolares no que tange às ações de acompanhamento e assistência aos Gestores Escolares, visando otimizar e promover melhorias na organização e no planejamento das atividades inerentes à gestão financeira das Caixas Escolares.

Assim, é pertinente ressaltar que o Inspetor Escolar se insere neste contexto como agente corresponsável, em conjunto com a gestão escolar, para garantir o pleno funcionamento das instituições de ensino em todas as suas dimensões, incluindo a gestão financeira. Portanto, é fundamental compreender as causas que evidenciam as dificuldades enfrentadas pelos Gestores Escolares, no intuito de destacar os esforços necessários para o aprimoramento da atuação do Serviço de Inspeção Escolar junto às escolas estaduais.

Essa compreensão é fundamental para que a atuação do Inspetor Escolar seja efetiva em sua colaboração com a gestão escolar, contribuindo para o aprimoramento e melhora na organização das atividades financeiras. A atuação do Serviço de

Inspeção Escolar deve ser capaz de fomentar a eficiência das ações realizadas pelos Gestores Escolares, especialmente no que diz respeito à gestão da Caixa Escolar.

Nesse sentido, é relevante reiterar a necessidade de recorrer aos referenciais teóricos, com o objetivo de ressaltar algumas considerações e reflexões decorrentes dos estudos e pesquisas realizados por autores que já se debruçaram sobre a dinâmica da gestão financeira da Caixa Escolar. Essa abordagem é de grande relevância para este trabalho, pois possibilita uma melhor compreensão dos problemas relacionados à gestão financeira nas escolas, bem como do papel e da forma de atuação do Serviço de Inspeção Escolar.

Com a intenção de aprofundar o entendimento acerca do funcionamento das instituições de ensino, englobando todas as dimensões da gestão escolar, é necessário buscar conceituações teóricas que esclareçam os principais aspectos que impactam a organização e a execução das atividades educacionais, sob a responsabilidade dos Gestores Escolares. Cabe ressaltar que, nesta área, tais conceitos estão interligados com as diversas dimensões que compõem a gestão escolar, como a administrativa, a financeira e a pedagógica.

Conforme estabelecido pelas diretrizes da LDB e pela Base Nacional Comum (BNC)¹¹ das Competências do Diretor Escolar (Brasil, 2021b), que determinam que o Diretor Escolar deve conduzir todo o processo educacional que assegura a funcionalidade da instituição, é oportuno destacar que, sob a responsabilidade do Diretor Escolar, são imputadas as seguintes funções:

- (a) condução do projeto pedagógico, (b) sustentabilidade administrativo-financeira, (c) articulação com famílias e comunidades, (d) controle das atividades acadêmicas, (e) cumprimento dos planos de trabalho, (f) processo das avaliações internas e externas, (g) motivação da equipe escolar, (h) organização escolar, (i) conservação da infraestrutura e equipamentos escolares e (j) representações escolares (Brasil, 2021b, p. 9).

Diante da complexidade que envolve a gestão escolar e da necessidade de atender às diversas demandas educacionais de maneira plena, eficiente e oportuna,

¹¹ Documento aprovado pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), em maio de 2021. Este documento estabelece uma matriz composta por 10 competências gerais, que se desdobram em 17 competências específicas, organizadas em quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional (Instituto Unibanco, 2021).

os Gestores Escolares necessitam desenvolver competências, habilidades e conhecimentos técnicos que lhes permitam exercer satisfatoriamente todas as suas atribuições. Esse desenvolvimento reveste-se de grande importância para o desempenho da função de Diretor Escolar e é essencial para enfrentar os desafios e as dificuldades cotidianas inerentes ao cargo, conforme demonstrado por Luck (2009, p. 10):

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

Entre as principais dificuldades apresentadas pelos Gestores Escolares, Luck (2009) destaca como a mais evidente a necessidade de conciliar as atividades de natureza financeira com as demais demandas da instituição de ensino. Salienta-se que, ao desempenhar o papel de liderança no processo educacional, a Direção Escolar possui a responsabilidade de conduzir a gestão administrativa e pedagógica da escola, de forma integral e eficiente, visando ao cumprimento pleno das atribuições conferidas ao cargo. Nesse contexto, e considerando a sua relevância para o processo educacional, a gestão pedagógica não pode ser relegada a um segundo plano, visto que representa a essência do processo de ensino e aprendizagem, devendo ser exercida sob a liderança do Diretor Escolar.

Com o intuito de compreender melhor as nuances que envolvem a gestão escolar, especialmente no que diz respeito à organização do processo educacional, faz-se referência aos princípios discutidos por Luck sobre este tema. A autora assevera em seus estudos que:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (Luck, 2009, p. 23).

Destarte, é possível observar que a gestão escolar apresenta uma dinâmica bastante complexa, exigindo dos Gestores Escolares o desenvolvimento de uma capacidade organizacional eficaz para a condução do processo educacional de

maneira plena e integral. Para tal, torna-se imprescindível a realização de um conjunto de ações que, se adequadamente executadas pelos Gestores Escolares, sejam capazes de abranger todas as dimensões da gestão escolar.

Considerando essa estrutura organizacional e a autonomia administrativa conferida aos Gestores Escolares, pode-se inferir que os objetivos educacionais poderão ser alcançados por meio do atendimento integral das diversas dimensões que permeiam a gestão escolar. Em pesquisas sobre o papel de liderança exercido pelos Gestores Escolares na condução da gestão educacional, Oliveira, Vieira e Augusto salientaram que:

O diretor assume nova centralidade organizacional, porque é ele que deve prestar contas pelos resultados educacionais, transformando-se no principal responsável pela efetiva consecução de metas e objetivos. Isso também representa a ampliação de sua autonomia, pois passa a dispor de recursos financeiros que chegam à escola, por meio de diferentes programas de descentralização financeira (Oliveira; Vieira; Augusto, 2014, p. 543).

Assim sendo, é oportuno destacar que o exercício da função de Diretor Escolar é permeado por numerosas obrigações e responsabilidades. Estas constituem atividades obrigatórias que variam entre as mais simples e as mais complexas, devendo ser bem executadas pelos Gestores Escolares, a fim de garantir o funcionamento adequado da instituição de ensino sob sua direção. Inclui-se neste conjunto de atividades aquelas relacionadas à gestão financeira dos recursos recebidos pela Caixa Escolar vinculada à escola pública estadual.

Para compreender a dimensão financeira da escola, é necessário reconhecer que este processo se inicia com o recebimento das verbas destinadas à educação. Silva elucida que tais verbas “chegam às escolas através dos repasses dos recursos financeiros às Caixas Escolares e constituem um traço da implementação da política pública de investimento na educação básica” (Silva, 2021, p. 114).

Contudo, é de suma importância resgatar, na trajetória histórica e especialmente no contexto do processo de redemocratização do Brasil, o movimento que culminou na implementação da descentralização das ações educacionais no país. Ao conduzir seus estudos, Silva (2021, p. 39) destacou que:

a ideia de implementação da descentralização na área educacional estava presente no corpo das reivindicações por democratização da

gestão da educação pública desde a década de 1970 e tornou-se mais evidente com a promulgação da Constituição Federal de 1988.

Ao analisar o processo de descentralização das ações educacionais, como resultado do movimento de redemocratização ocorrido no Brasil durante a década de 1980, é possível identificar outros desdobramentos que emergiram, especialmente com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Um desses desdobramentos refere-se à implementação da gestão democrática na educação brasileira. Conforme destacado por Costa (2017, p. 63):

A gestão democrática do ensino público, princípio emanado da Constituição Federal de 1988, regulamentado pela Lei nº 9.394/1996 (LDBEN/96) e que destinou para a escola pública, capacidade para administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros, além de lhes reservar sucessivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

Esse novo modelo de organização da gestão escolar gerou alterações significativas nas rotinas das instituições educacionais brasileiras. Com o intuito de promover uma gestão pautada na democracia e, acima de tudo, com autonomia administrativa em nível local, levando em consideração as particularidades de cada instituição de ensino, a descentralização das ações educacionais tornou-se um imperativo viável e necessário. As autoras Oliveira, Vieira e Augusto (2014, p. 534-535) afirmam que “a descentralização da educação ocorre como uma transferência de responsabilidades dos órgãos centrais e intermediários para os locais e implica um movimento de repasse direto de ações do sistema para as escolas”.

A descentralização de determinadas funções e atividades de natureza administrativa e financeira, anteriormente concentradas nos governos estaduais e federal, constitui um fator preponderante nesse processo de mudanças. Seguindo a lógica da gestão democrática e da descentralização das ações educacionais no estado de Minas Gerais, cujo objetivo era conceder maior autonomia à gestão escolar, também se materializou a descentralização dos recursos financeiros destinados às instituições de ensino. Esta transferência ocorreu por meio do repasse das verbas diretamente para as Caixas Escolares, estabelecidas no contexto das escolas estaduais. Nesse sentido, Costa (2017, p. 215) apresenta a seguinte contribuição:

O processo de descentralização financeira concretiza-se por meio do repasse de recursos financeiros para as Caixas Escolares e sua

posterior prestação de contas, no intuito de assegurar um atendimento educacional de qualidade e inclusivo aos alunos matriculados e frequentes às aulas.

Nesse contexto, considera-se que a plena funcionalidade da instituição de ensino está intrinsecamente relacionada à obtenção dos recursos necessários para a realização de suas atividades educacionais. É oportuno destacar que a gestão financeira das Caixas Escolares vinculadas às escolas da rede estadual de ensino de Minas Gerais é resultado do recebimento de recursos descentralizados pelo Governo Estadual, por meio da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), assim como do Governo Federal, através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

No que se refere aos recursos financeiros e ao seu modo de distribuição, Alves afirma que “a disponibilidade dos recursos financeiros segue os trâmites legais que partem do pressuposto da descentralização, como forma de democratizar o acesso e a tomada de decisões por parte dos atores educacionais” (Alves, 2019, p. 39). Em virtude da autonomia administrativa conferida aos Gestores Escolares, é importante salientar que estes têm a responsabilidade pela organização da gestão financeira da Caixa Escolar vinculada à escola estadual sob sua direção.

As pesquisadoras Oliveira, Vieira e Augusto (2014, p. 531) evidenciam que “a função de Diretor Escolar nas duas últimas décadas sofreu muitas mudanças em razão de reformas que tiveram como objetivo emprestar maior flexibilidade à gestão dos sistemas educativos”. A partir dessa realidade, os Gestores das unidades de ensino foram incumbidos de tomar decisões que melhor se adequassem às particularidades de cada escola, a fim de cumprir os objetivos educacionais e, principalmente, garantir o funcionamento eficiente das unidades escolares. Costa, em uma importante reflexão sobre a autonomia na gestão educacional, observa que:

Os processos de autonomia e de gestão democrática da educação são ferramentas que procuram garantir a emancipação da escola pública, fortalecendo-a por meio da participação social em sua gestão e da observância dos princípios da legalidade, transparência e do accountability (Costa, 2017, p. 215).

Para tanto, os dirigentes dos estabelecimentos de ensino devem apropriar-se das normativas e das estratégias de gestão que orientam e direcionam sobre os procedimentos a serem adotados para a correta aplicação dos recursos recebidos, e,

oportunamente, a prestação de contas aos órgãos descentralizadores. Essa é a essência e o conceito mais apropriado do *accountability*, que no âmbito escolar, ainda preconiza a transparência, a eficiência e a eficácia das ações de cunho financeiro, realizadas pelos Gestores Escolares. Nessa concepção, as autoras Oliveira, Vieira e Augusto explicitam que:

As ações exercidas pela direção escolar são cada vez mais diversas, exigindo bom desempenho profissional e político. É comumente esperado dele que acredite no trabalho que realiza e que tenha expectativa de melhorar a organização e o funcionamento das escolas com vistas à melhoria da educação (Oliveira; Vieira; Augusto, 2014, p. 537).

Neste sentido, salienta-se que a adequada condução da gestão financeira da Caixa Escolar é uma ação fundamental para assegurar e promover o funcionamento pleno da instituição de ensino. Seguindo essa abordagem, é evidente que a gestão financeira das escolas estaduais deve estar apoiada em procedimentos meticulosamente organizados e planejados.

Esse entendimento torna-se bastante evidente quando Luck (2009, p. 32) salienta que “planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional”. A relevância desse planejamento reside no fato de que ele se configura como a etapa que precede as demais ações a serem realizadas na gestão financeira da Caixa Escolar. Com o intuito de garantir e promover uma gestão eficaz dos recursos financeiros, Dutra (2015) enfatiza que as atividades relacionadas à gestão financeira da Caixa Escolar devem ser organizadas em ações ordenadas e sequenciais. Nas palavras da autora,

O processo é sequencial, em etapas, cujo início é o planejamento e o estudo da legislação, em seguida, a execução e, finalmente, a prestação de contas. Atrelados entre si, uma etapa é a continuidade da outra, devendo se fazer corretamente desde o início, pois uma ruptura ou omissão de uma das etapas comprometerá a etapa final: a prestação de contas (Dutra, 2015, p. 54).

Conforme exposto, a autora ressalta que o ordenamento e o sequenciamento das atividades financeiras devem ser observados pelos Gestores Escolares. Esta é uma premissa fundamental, constituindo-se como uma das principais responsabilidades de todos aqueles que dirigem os estabelecimentos escolares pertencentes à rede estadual de ensino.

No exercício de suas funções, compete aos Diretores Escolares observar e cumprir todas as etapas que envolvem a gestão financeira da Caixa Escolar, lembrando que este é um compromisso inegociável e intransferível, assumido quando aceitam essa responsabilidade. Dentro do fluxo que envolve a gestão financeira das instituições de ensino, Dutra (2015) assinala que as etapas desse processo se iniciam com o conhecimento das normas legais e o planejamento das ações.

A seguir, inclui-se a execução financeira propriamente dita, que se dá por meio da correta aplicação dos recursos recebidos para alcançar os objetivos propostos, culminando na etapa final, que abrange a prestação de contas dos recursos recebidos aos órgãos descentralizadores, responsáveis pela análise e aprovação das referidas prestações de contas. Conforme Netto (2013, p. 38), é pertinente destacar que:

Essa forma de gerenciar é de fato um ganho para a autonomia das escolas, como citado anteriormente, porém as normas estabelecidas pelo Estado para executar e prestar contas dos recursos transferem todas as responsabilidades para a Caixa Escolar, que é administrada obrigatoriamente pelo diretor. Esse fato acaba sobrecarregando os gestores escolares, pois além de administrar a escola, garantindo o seu pleno funcionamento, ele assume a responsabilidade de gerir uma instituição que não é propriamente a escola.

Não obstante se tratar de uma obrigação do gestor escolar, o cumprimento das obrigações financeiras é frequentemente repleto de desafios. Este é o cenário que Anjos (2018) apresenta de maneira contundente em sua pesquisa de mestrado. Segundo a autora, as dificuldades enfrentadas pelos Gestores Escolares na execução das atividades financeiras, em âmbito escolar, têm início na etapa do planejamento, frisando que:

A forma de gerir a escola, ou seja, o modelo de gestão adotado, interfere no seu funcionamento. Uma escola onde não há uma proposição de planejamento estratégico (seja porque a gestão escolar não sabe fazer, porque não tem condições de fazer, ou porque não recebeu formação e apoio técnico para fazer) terá impactos negativos em seus resultados financeiros e educacionais (Anjos, 2018, p. 36).

Dessa forma, destaca-se que as atividades de natureza financeira exigem a realização de ações planejadas, de maneira ordenada e sequencial. No entanto, na eventualidade de o gestor não conseguir organizar as atividades financeiras de modo a garantir o cumprimento de todas as etapas estabelecidas, o resultado pode ser o

não atendimento a prazos e/ou a necessidade de retrabalho, em detrimento do atendimento a outras demandas escolares.

A dificuldade em conduzir a gestão da Caixa Escolar de maneira apropriada poderá resultar na execução das atividades financeiras em desacordo com as normativas da SEE/MG. Nesse contexto, poderão surgir diversas implicações para a gestão escolar e para o funcionamento da instituição de ensino, refletindo em complicações para a realização de seu objetivo primordial, que é o desenvolvimento do processo de ensino e de aprendizagem. Nesse sentido, Dutra (2015, p.100) apresenta a seguinte observação:

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

Portanto, ao abordar especificamente os aspectos da gestão escolar relacionados à execução financeira da Caixa Escolar, Dutra (2015) evidencia os fatores que aumentam a dificuldade dos gestores. Em suas pesquisas, Dutra (2015, p. 47) pontua que o “acúmulo de funções para o gestor e falta de formação técnica e de capacitação, falta de pessoal nas SRE e inexistência de um instrumento para orientar o gestor” constituem obstáculos para que a gestão financeira seja conduzida de maneira adequada e eficaz. Em relação às dificuldades enfrentadas pelos Gestores Escolares na execução financeira dos recursos recebidos, Costa corrobora que:

A formação deficitária do Diretor Escolar na área administrativa, contábil, econômica e financeira, atrelada à tênue realização de capacitações e a diminuta participação da comunidade escolar no processo de execução financeira pelas Caixas Escolares, acarreta uma execução deficiente dos recursos públicos recebidos por essas entidades (Costa, 2017, p. 215).

É oportuno ressaltar que os aspectos mencionados nas considerações de Costa (2017) afetam diretamente a forma de atuação dos Gestores Escolares, especialmente devido ao acúmulo de trabalho e à sobrecarga de serviços. Oliveira, Vieira e Augusto consideram que:

Tais mudanças são identificadas como resultado de alterações na rotina administrativa das escolas, a partir de medidas descentralizadoras na gestão educacional, muitas delas como

resultado de reformas de orientação gerencial que impõem novas exigências, antes não presentes no cotidiano escolar, que acarretam sobrecarga de trabalho ao diretor (Oliveira; Vieira; Augusto, 2014, p. 531).

Diante dessa situação, observa-se que os Gestores Escolares se encontram em uma encruzilhada, apresentando grande dificuldade para organizar as atividades educacionais que devem ser executadas diretamente por eles, em decorrência de sua posição de liderança no processo educacional. Assim, é necessário destacar que o acúmulo de inúmeras funções e a sobrecarga de serviço impostas aos Gestores Escolares resultaram na priorização de atividades burocráticas, de natureza financeira, em detrimento das ações pedagógicas, que são, dentro do processo educacional, a atividade mais relevante a ser desenvolvida pelos Gestores Escolares.

À vista do exposto, Oliveira, Vieira e Augusto (2014, p. 539) afirmam que “a gestão escolar é carregada de conteúdos administrativos e encargos financeiros, que parecem alijados da especificidade pedagógica do trabalho escolar”. Frequentemente, devido ao receio de delegar as atividades financeiras a outros servidores, os gestores optam por assumir as funções relacionadas à gestão da Caixa Escolar. Conseqüentemente, as demais ações da escola, principalmente as de caráter pedagógico, são relegadas a segundo plano ou repassadas para outros profissionais da escola.

Percebe-se que a postura adotada pelos Gestores Escolares constitui uma estratégia essencial para assegurar a regularidade da gestão financeira da Caixa Escolar e o funcionamento da instituição sob sua responsabilidade. Isso se dá por meio da execução adequada dos recursos recebidos e da respectiva prestação de contas. Em relação a essa situação, as autoras Oliveira, Vieira e Augusto consideram que:

Os aspectos referentes à gestão educacional, tais como o acompanhamento do projeto político-pedagógico da escola, a melhoria das formas de avaliação escolar, bem como os processos de ensino ficam, de modo geral, em segundo plano, devido à exigência das prestações de contas dos recursos financeiros e à urgência de solução das questões inerentes à gestão de pessoal (Oliveira; Vieira; Augusto, 2014, p. 540).

Em relação ao novo paradigma imposto aos Gestores Escolares, destaca-se que “as exigências cada vez mais crescentes de construir coletivamente a gestão

escolar acontecem ao mesmo tempo que devem responder aos imperativos trazidos pelas políticas de prestação de contas e responsabilização” (Oliveira; Vieira; Augusto, 2014, p. 531). Ao assumir a responsabilidade pela gestão financeira, os Gestores Escolares aceitam a incumbência de realizar as atividades financeiras em conformidade com as normas previstas na legislação. Acerca dessa condicionante, Netto (2013, p. 37) observa que:

A execução e prestação de contas devem seguir os preceitos legais, determinados pelas normas estabelecidas pela SEE/MG, pois caso isso não aconteça, será verificado pela SRE, quando esta receber o processo de prestação de contas enviado pela escola para análise.

Considerando as colocações de Netto (2013), compreende-se que essa ação tem como principal objetivo evitar que potenciais problemas de inadimplência da Caixa Escolar resultem em sanções para a instituição de ensino. Caso essa eventualidade ocorra, a escola poderá enfrentar consequências, como restrições financeiras que comprometam o financiamento das ações educacionais, por meio do bloqueio da Caixa Escolar.

Essa situação pode inviabilizar o recebimento de recursos financeiros necessários para atender às suas necessidades, comprometendo, assim, o desenvolvimento dos projetos educacionais. Certamente, isso resultará em prejuízos ao funcionamento da escola, além de outros transtornos para a gestão e para a comunidade escolar, afetando principalmente os estudantes.

Neste contexto, observa-se que a maior parte do tempo do Gestor Escolar é direcionada às atividades financeiras, uma situação ocasionada, entre outros fatores, pela alegação da escassez de profissionais qualificados para desempenhar tais funções. Segundo Oliveira, Vieira e Augusto (2014), a ausência de pessoal capacitado para auxiliar na gestão financeira da escola resulta na centralização das ações na figura do diretor, de forma que este “consome a maior parte do seu tempo na administração das questões financeiras e burocráticas” (Oliveira; Vieira; Augusto, 2014, p. 540). Esse panorama é igualmente reconhecido por Dutra, que afirma que a “inexistência de pessoal para atuar no processo, não há como o gestor delegar ações, ficando responsável por grande parte das ações, ficando sobrecarregado” (Dutra, 2015, p. 54). Na mesma vertente, Carvalho (2013) esclarece que a falta de profissionais habilitados na área financeira e o acúmulo de tarefas do gestor podem

ser fatores que ocasionam as falhas na execução e na prestação de contas. Nas palavras do autor:

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

Ao realizar um estudo de caso sobre a prestação de contas das escolas na SRE de Conselheiro Lafaiete, no interior de Minas Gerais, Netto (2013) conclui que as atividades de natureza financeiro possuem um caráter burocrático, cuja execução limita o tempo do gestor, ocasionando, entre outras consequências, dificuldades para exercer plenamente e de forma eficiente a função de liderança no processo educacional. Assim, a autora conclui que o atual modelo de administração apresenta um viés eminentemente burocrático, resultando em uma sobrecarga de trabalho para o diretor.

Nesse sentido, Netto (2013) pondera que, diante da sobrecarga de serviços, o diretor “não consegue exercer efetivamente sua função de liderança dentro da escola e não tem tempo para atuar mais ativamente no pedagógico” (Netto, 2013, p.122). A autora ainda lista os conhecimentos relativos às atividades financeiras que estão sob a responsabilidade dos Gestores Escolares, os quais consomem uma parte significativa do tempo dos diretores. Para evidenciar suas observações acerca desta situação, Netto afirma que:

Em Minas Gerais, como já foi dito anteriormente, o diretor de escolas estaduais é também presidente da Caixa Escolar e por ela responde por todos os atos. Além de atuar no pedagógico, exige-se que o diretor conheça a administração de recursos públicos, processos licitatórios, prestação de contas; também, precisa ter um pouco de conhecimento na área de contabilidade: saber sobre notas fiscais, tributos e retenções. Percebe-se, desta forma, uma sobrecarga muito grande sobre o diretor e isso pode estar causando dificuldades para a gestão (Netto, 2013, p. 31).

Assim, constata-se que a maioria dos problemas identificados na gestão da Caixa Escolar decorre das dificuldades que os Gestores Escolares enfrentam em conciliar as atividades financeiras com as demais ações educacionais que estão sob sua responsabilidade. De acordo com os estudos mencionados, na maioria dos casos, essas dificuldades advêm do elevado volume de demandas de serviço a que os

gestores estão submetidos, agravam-se pela falta de profissionais para a descentralização das funções. Além das dificuldades já assinaladas, as autoras Oliveira, Vieira e Augusto (2014) analisam a atuação dos Gestores Escolares sob uma nova perspectiva, considerando as demandas provenientes das instâncias superiores. Nas palavras das autoras:

Em relação à gestão, vários diretores escolares declararam passar a maior parte do tempo resolvendo problemas burocráticos, ressaltando que os mecanismos de gestão impostos pelo órgão superior são cada vez mais complexos e demandam mais tempo do diretor (Oliveira; Vieira; Augusto, 2014, p. 540).

Diante dessa circunstância, constata-se que a principal queixa dos diretores escolares se refere à demanda de serviços oriunda da SEE/MG e das SRE, as quais estão subordinadas a essas instâncias, além das atividades rotineiras que são de sua responsabilidade. É pertinente ressaltar que, além do considerável volume de trabalho, uma parte significativa dos Gestores Escolares apresenta escassa experiência na administração educacional e carece de formação específica na área financeira, o que pode comprometer o desempenho na gestão educacional. Em suas investigações, Carvalho (2013, p. 95) evidencia que:

No que tange aos entraves enfrentados tanto para a implementação quanto para a permanência dos procedimentos relativos à execução financeira, [...] se devem ao fato da existência de resistência por parte dos diretores em seguirem e cumprirem a nova legislação devido a uma série de fatores: pela falta de formação específica em área financeira; pela falta de experiência.

Quanto à formação dos dirigentes das unidades de ensino, Anjos destaca que “aqueles que ocupam o cargo de Gestor Escolar em Minas Gerais são, por via de ingresso no serviço público, professores ou especialistas” (Anjos, 2018, p. 74). Assim, é relevante registrar que, para exercer a função de gestão escolar no estado de Minas Gerais, os servidores designados para o cargo de Diretor Escolar¹² na rede estadual de ensino são, em sua essência, provenientes da prática docente, seja na condição

¹² Conforme disposto na Resolução SEE nº 4.782/2022, o cargo de provimento em comissão de diretor, com carga horária de 40 horas semanais, deverá ser exercido em regime de dedicação exclusiva por um Professor de Educação Básica ou Especialista em Educação Básica, que ocupe um cargo efetivo ou de função pública estável, ou que tenha sido convocado para o exercício de funções de magistério na SEE/MG (Minas Gerais, 2022d, p.1).

de professores ou oriundos equipe pedagógica da instituição de ensino, composta por Especialistas em Educação Básica. Nesse contexto, Dutra (2015) conclui que as condições de origem dos servidores e as circunstâncias em que assumem o cargo de Diretor Escolar são dignas de consideração. A respeito desse aspecto, a autora pondera que:

O indício de desconhecimento técnico dos gestores. Ocorre que o gestor escolar, geralmente oriundo de área diversa, alheia a conhecimentos técnicos administrativos financeiros depara ao assumir a gestão de uma escola, com uma rotina de trabalho desconhecida (Dutra, 2015, p. 53).

Essas condições dificultam significativamente a atuação dos gestores em face das variadas demandas e da complexidade dos serviços presentes no ambiente escolar. Contudo, é importante destacar que as atividades associadas à gestão escolar, incluindo aqueles referentes à área financeira, embora por vezes desconhecidas, devem ser exercidas pelos gestores para assegurar o funcionamento regular da unidade de ensino. Assim, enfatiza-se que a falta de conhecimento nesta área não pode ser um obstáculo à participação de professores e especialistas na gestão escolar, pois tal participação é fundamental para a consolidação da gestão democrática nas instituições de ensino. Nesse contexto, Oliveira, Vieira e Augusto concluem que:

O pouco conhecimento sobre gestão e os aspectos burocráticos da função são apontados pelos diretores como dificuldades em seu desempenho, principalmente situações externas à escola, que resultam das demandas dos órgãos superiores (Oliveira; Vieira; Augusto, 2014, p. 540).

Conclui-se, portanto, que uma parcela significativa dos problemas que ocorrem na gestão escolar, especificamente na gestão financeira da Caixa Escolar, decorre, inicialmente, da falta ou da escassa experiência dos gestores. Além disso, a ausência de uma formação técnica direcionada à atuação em gestão educacional, que abarque as dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas, deve ser considerada como um fator relevante. Para enfrentar esta dificuldade, conforme Costa (2017), é imprescindível promover a realização de formação continuada ou capacitação sistemática sobre a gestão da área financeira, destinada a diretores com pouca

experiência e conhecimento técnico a respeito da gestão escolar. Nas palavras do autor:

Considerando a provável inexperiência desses gestores em processos administrativos e financeiros e o comprovado despreparo técnico inicial decorrente de sua trajetória acadêmica, a formação continuada ou a capacitação sistemática dos servidores que atuam na área financeira das Escolas Estaduais é condição *sine qua non* para o bom andamento dos processos de execução e Prestação de Contas dos recursos públicos recebidos pelas Caixas Escolares (Costa, 2017, p. 84).

Portanto, observa-se a necessidade de proporcionar a apropriação de conhecimentos essenciais que capacitem os gestores e lhes conferem as condições necessárias para o exercício eficaz das atividades financeiras da Caixa Escolar. Nesse contexto, Oliveira (2016) também ressalta que a formação dos Gestores Escolares é uma ação de relevância indiscutível para a condução da gestão escolar em sua plenitude, abrangendo todas as dimensões do processo educacional. Conforme a autora:

A formação de Gestores Escolares em serviço e de forma continuada é importante para os sistemas de ensino e suas escolas, na medida em que proporciona o desenvolvimento de competências que ajudam a enfrentar os desafios vivenciados pela dimensão administrativa da gestão e na busca contínua pela qualidade do ensino (Oliveira, 2016, p. 69-70).

Sob essa perspectiva, Dutra enfatiza a importância e a necessidade de formação contínua para a melhoria e eficiência na execução das ações educacionais. Em suas análises, a autora inclui a gestão financeira, destacando que:

A formação continuada é de suma importância, devido à sua concepção de atualização e aquisição de conhecimentos inerentes à gestão, um suporte para o gestor, porém, tem que ser frequente e bem prática, para propiciar a vinculação da teoria com a prática na hora de executar (Dutra, 2015, p. 55).

Diante disso, visualiza-se a imperativa necessidade de organização e promoção de capacitação e formação continuada, para que os Gestores Escolares estejam adequadamente preparados para desempenhar suas atribuições de maneira satisfatória. Seguindo essa premissa, a BNC-Diretor Escolar enfatiza a importância do desenvolvimento profissional dos diretores das unidades de ensino para a condução

da gestão escolar, incluindo a gestão eficiente e organizada dos recursos recebidos, com o objetivo de garantir o pleno funcionamento da unidade escolar.

Nesse sentido, ressalta-se que é imputado aos sistemas de ensino “a tarefa e a responsabilidade de promover, organizar e, até mesmo, como acontece em muitos casos, realizar cursos de capacitação para a preparação de diretores escolares” (Luck, 2000, p. 29). Assim, é possível enfatizar que a formação se constitui como um elemento primordial para o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias ao aprimoramento e à eficiência na execução das atividades financeiras da Caixa Escolar.

Considerando os estudos apresentados pelos autores mencionados, observa-se que o sucesso e a eficiência dos procedimentos na gestão financeira estão diretamente relacionados à experiência e ao conhecimento que os gestores possuem acerca da gestão escolar em sua totalidade. Além disso, é primordial ressaltar que a formação continuada se apresenta como uma necessidade intrínseca para a preparação dos Gestores Escolares, fornecendo-lhes conhecimentos específicos sobre a gestão financeira das escolas sob as suas responsabilidades.

No que concerne à formação técnica dos Gestores Escolares para atuação na gestão financeira das unidades escolares, Dutra (2015) ressalta que proporcionar um suporte que oriente o gestor escolar atenuaria a necessidade de cobrança dessa formação específica. Nas palavras da autora:

Cabe destacar que para ser um gestor não é preciso ter formação técnica de gestão dos recursos financeiros, mas, pelo menos, um suporte que o possibilite trabalhar de forma mais segura e orientada. Suporte que sirva para orientar e acompanhar as ações de forma sistemática, na execução financeira das escolas, o que deve iniciar logo na posse do gestor e ser contínua durante toda a gestão (Dutra, 2015, p. 53).

Diante dos apontamentos feitos por Dutra (2015), vislumbra-se que o Serviço de Inspeção Escolar pode contribuir de maneira significativa para a melhoria do desempenho dos Gestores Escolares na condução da gestão financeira da Caixa Escolar assim que assumirem suas funções. De acordo com as normativas da SEE/MG, confere-se ao Inspetor Escolar, entre outras atribuições, a responsabilidade de orientar, assistir e acompanhar os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicas das instituições de ensino. Com base nesse posicionamento de Dutra (2015), constata-se que o apoio inicial aos Gestores Escolares também demanda

ações dos setores da Superintendência Regional de Ensino, os quais são responsáveis pela área financeira.

Portanto, destaca-se que é de extrema importância que o Inspetor Escolar desenvolva as atividades de inspeção relacionadas à assistência e ao acompanhamento da gestão financeira da Caixa Escolar, contando com o apoio dos demais setores da Superintendência Regional de Ensino, que estão diretamente ligados à gestão financeira das instituições de ensino, como a DAFI e a DIVOF.

Nessa linha de raciocínio, torna-se imprescindível reconhecer que a atuação do Inspetor Escolar pode-se revelar como um agente potencial na promoção da melhoria da organização das atividades financeiras das escolas estaduais sob sua responsabilidade. Conforme estipulado nas normas que regulamentam o Serviço de Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais, entre outras atribuições, o Inspetor Escolar tem o dever de contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelas unidades escolares.

O desenvolvimento das ações e atividades sob a responsabilidade do Inspetor Escolar deve ocorrer por meio de iniciativas colaborativas e de assessoramento que estejam em conformidade com uma organização eficiente e um funcionamento adequado da gestão escolar em toda a sua extensão, incluindo a gestão financeira da Caixa Escolar. Desse modo, é relevante considerar que, dentre as atribuições do Inspetor Escolar, a orientação, a assistência e o acompanhamento das atividades realizadas pelos Gestores Escolares nas instituições de ensino configuram a essência da atuação do Serviço de Inspeção Escolar.

Entretanto, é prudente enfatizar que essas ações exigem um tempo disponível para a dedicação aos estudos, a realização de planejamento e a execução das ações previstas, que são condições essenciais para propiciar uma atuação mais eficaz junto à gestão escolar. Por outro lado, é necessário destacar a importância da mudança de postura e da forma de atuação do Inspetor Escolar nas instituições de ensino. Nesse sentido, Augusto (2010, p. 213) menciona que “mudança, que significaria a transformação dos serviços, no sentido de uma atuação menos interventora e mais contributiva à realização das ações educacionais junto às escolas, representaria uma ruptura com um modelo tradicional e linear de atuação”.

Para compreender a percepção das instituições de ensino acerca da atuação do Serviço de Inspeção Escolar, recorre-se à pesquisa realizada por Costa (2017), que analisou quanto a eficiência do trabalho realizado pelos Inspectores Escolares

junto à gestão das Caixas Escolares vinculadas às 58 escolas estaduais pertencentes à Regional de Ensino de Barbacena, no estado de Minas Gerais. Ao verificar a atuação do Inspetor Escolar no processo de descentralização financeira para a Caixa Escolar, o autor concluiu que “de acordo com a maioria dos colaboradores, este profissional não acompanha a contento a execução dos recursos financeiros recebidos pelas Caixas Escolares” (Costa, 2017, p. 164).

Considerando que a pesquisa realizada por Costa (2017) foi conduzida em uma regional de ensino diversa, inserida em um contexto educacional e geográfico distinto, é possível observar que a inadequação no acompanhamento da gestão financeira por parte do Inspetor Escolar não se limita a uma única instituição de ensino ou a uma única regional de ensino. Diante desse panorama, torna-se pertinente investigar se o problema detectado na regional de ensino de Barbacena também se manifesta nas instituições de ensino sob a responsabilidade da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, onde se desenvolve a presente pesquisa.

Em face das dificuldades reportadas pela equipe de inspetores escolares da Regional de Ensino de Diamantina, no que tange às atividades de acompanhamento e assessoria aos Gestores Escolares para a melhoria da organização e do dimensionamento das atividades financeiras da Caixa Escolar, revela-se imprescindível identificar os possíveis fatores que têm contribuído para essa situação. A identificação das causas subjacentes às barreiras e obstáculos enfrentados pelo Serviço de Inspeção Escolar na assistência e no acompanhamento da execução das atividades financeiras nas unidades de ensino constitui uma ação de grande relevância para o presente estudo.

Com base nas contribuições de Augusto (2010), buscou-se compreender o papel da Inspeção Escolar na regulamentação das políticas educacionais. A autora destaca a forma de atuação do Inspetor Escolar, evidenciando a importância do exercício da função de verificação de conformidade e da garantia do pleno funcionamento das instituições de ensino de Minas Gerais, à luz da legislação vigente, após a implementação de reformas ocorridas no início dos anos 2000.

Nesse contexto, Augusto (2010) aponta que ocorreram mudanças significativas no estado de Minas Gerais em decorrência da introdução do “Choque de Gestão”¹³,

¹³ O programa Choque de Gestão foi instaurado pela Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, que visava a contratualização de resultados com o objetivo de ampliar a autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades, por meio de acordos

promovido pelo Governo do Estado em 2002. Conforme a autora, o objetivo dessa política era promover ajustes fiscais e alinhar algumas políticas públicas e sociais, impactando diretamente na política educacional. Segundo Augusto, os serviços educacionais também foram reestruturados para atender ao “Acordo de Resultados”, estabelecido pelo Governo de Minas Gerais. Nas palavras da autora:

Atendendo o objetivo de mais eficácia, eficiência e efetividade, o governo do Estado de Minas Gerais adotou um sistema de contrato, denominado “Acordo de Resultados”. É um instrumento gerencial, que busca o alinhamento das instituições, a partir da pactuação de resultados para o alcance dos objetivos organizacionais, em sintonia com os objetivos expressos na agenda do governo (Augusto, 2010, p. 120).

Entretanto, as mudanças apresentaram um viés mais tecnocrático e fortemente permeado pelas ações de monitoramento e de controle, inclusive para o Serviço de Inspeção Escolar. Os levantamentos realizados por Augusto expõem as dificuldades enfrentadas pelos Inspectores Escolares em relação à sua atuação nas escolas. A autora ressalta que “o volume das atividades administrativas e financeiras, que assoberbam a inspeção, e a impedem de realizar um trabalho de orientação pedagógica preventiva às escolas, em relação ao seu funcionamento, como uma instituição educacional” (Augusto, 2010, p. 213).

A presente situação tem onerado a atuação do Serviço de Inspeção Escolar, particularmente no que tange à ação pedagógica, inviabilizando, em diversas circunstâncias, a efetivação de orientações e assistência aos Gestores Escolares de maneira preventiva. Ademais, a quantidade de atribuições sob a responsabilidade dos gestores também tem contribuído para dificultar a otimização e a melhoria na organização e execução das atividades de caráter financeiro. A esse respeito, Costa (2017, p. 144) observa que:

O problema do acompanhamento das questões financeiras das Escolas Estaduais pelo Inspetor Escolar é complexo. Primeiramente cita-se a quantidade de atribuições que é conferida a esse servidor, a quem compete zelar pela parte pedagógica, administrativa e financeira das Escolas, cabendo neste ponto relevar que não são apenas as da rede estadual, mas também as das redes municipal e particular.

estabelecidos entre seus dirigentes e o poder público, mediante a fixação de metas de desempenho (Silva, 2011 e Tripodi, 2012 *apud* Franco; Calderón, 2017, p. 147).

Em conformidade com o que estipula a legislação e os normativos específicos que regem o Serviço de Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais, o núcleo da atuação do Inspetor Escolar está situado nas instituições de ensino da rede estadual, onde as ações de monitoramento e orientação são realizadas de forma abrangente, contemplando as esferas administrativa, financeira e pedagógica. É importante ressaltar que é atribuição também do Inspetor Escolar acompanhar as unidades de ensino municipais e particulares que não possuem um sistema próprio de ensino. Por conseguinte, essas instituições seguem as normativas estabelecidas para a rede estadual, exceto no que se refere à gestão financeira e de recursos humanos, que é responsabilizada integralmente pela entidade mantenedora, em virtude da autonomia administrativa que lhes é conferida. Seguindo essa mesma diretriz, Dutra (2015) observa que as dificuldades enfrentadas pelos Gestores Escolares frequentemente decorrem da falta de orientações oportunas e de momentos de formação realizados pela Superintendência Regional de Ensino. Conforme demonstrado em seus estudos, ele afirma que:

O tempo e o acúmulo de trabalho impedem que se faça uma devida orientação e acompanhamento das escolas. Esse desafio também influencia a dificuldade da formação continuada dos profissionais da educação das escolas, particularmente ligados à execução financeira e, principalmente, do gestor escolar (Dutra, 2015, p. 24).

Para Dutra (2015, p. 48), a “falta de conhecimentos básicos referentes à execução de recursos públicos e a ausência de instrumento que esclareça melhor o gestor em suas ações” tem contribuído para os desafios que os Gestores Escolares enfrentam em relação às demandas financeiras envolvendo a Caixa Escolar. Diante disso, Costa (2017) conclui que a atuação do Inspetor Escolar deve ocorrer de maneira articulada e colaborativa com a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), visando à eficácia nas ações de acompanhamento da gestão da Caixa Escolar das instituições de ensino. De acordo com Costa (2017, p. 144),

observou-se que em nenhuma Regional de Ensino a atuação isolada do Inspetor Escolar junto à Caixa Escolar foi considerada eficaz, ou seja, na faixa de 91% a 100%, entretanto, se acompanhado de um Analista de Prestação de Contas, ela alcança um bom índice de eficácia.

É compreendido que essa abordagem é considerada tanto oportuna quanto viável, dado que o Serviço de Inspeção Escolar deve reconhecer a necessidade imperativa dessas mudanças. Essas alterações são essenciais e fundamentais para aprimorar o desempenho e as ações de apoio aos Gestores Escolares. Nesse contexto, identifica-se a necessidade de adoção de novas condutas com um viés colaborativo, capazes de promover a otimização dos serviços financeiros e a eficácia da gestão escolar como um todo.

Neste sentido, Dutra (2015) destaca, com base nas sugestões propostas por Stroppa (2012) e Carvalho (2013), algumas alternativas que poderão ser implementadas pela Superintendência Regional de Ensino, a fim de subsidiar os gestores na administração financeira da Caixa Escolar. Assim, torna-se pertinente enfatizar que as ações sugeridas para a execução pela SRE, como “capacitação contínua, mediante a criação de um Núcleo de Aprendizagem, treinamento e apoio aos Gestores Escolares, através da oferta de cursos para os gestores na área financeira”, poderão contribuir para a mitigação dos problemas de natureza financeira (Stroppa, 2012 e Carvalho, 2013 *apud* Dutra, 2015).

Diante das contribuições e constatações dos autores anteriormente mencionados, torna-se oportuno destacar que a atuação do Inspetor Escolar nas instituições de ensino é fundamental e indispensável para assegurar o pleno funcionamento das escolas. Uma atuação eficiente é essencial para que as escolas possam desenvolver suas atividades educacionais de forma satisfatória e em consonância com seus objetivos, contemplando todas as dimensões do processo educacional. Ademais, vislumbra-se a necessidade de pactuar a proposição de ações e alternativas que possam guiar o trabalho dos Gestores Escolares, por meio da atuação efetiva do Serviço de Inspeção Escolar, com vistas à promoção do pleno funcionamento das instituições de ensino.

3.2 PROPOSTA METODOLÓGICA

Nesta seção, apresenta-se o percurso metodológico adotado nesta dissertação, incluindo a descrição do tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados para a coleta de dados junto às instituições de ensino e aos agentes selecionados para participar da pesquisa. A apresentação dessa trajetória é essencial para

compreender as especificidades desta produção acadêmica, bem como para conduzir as análises dos dados obtidos em campo.

Todo esse processo é fundamental para a elaboração de propostas que visem melhorias na atuação do Serviço de Inspeção Escolar, especialmente no que tange à gestão financeira das Caixas Escolares, de modo a contribuir para organização e o adequado dimensionamento das atividades financeiras das escolas estaduais. Portanto, é relevante ressaltar que o aprofundamento dos estudos sobre a gestão dos recursos financeiros no contexto escolar constitui um aspecto imprescindível para compreender as nuances que têm impactado a eficácia das ações de assistência e acompanhamento realizadas pelos Inspectores Escolares.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa fundamentou-se em um estudo de caso com abordagem qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2003), essa metodologia é particularmente adequada, pois “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.” (Marconi; Lakatos, 2003, p. 269). Para complementar, Martins (2008, p. 11) ressalta que o estudo de caso se constitui como:

Uma estratégia metodológica de se fazer pesquisa nas ciências sociais e nas ciências da saúde. Trata-se de uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado.

Registra-se que, inicialmente, foram realizadas pesquisas documentais nas unidades estaduais de ensino localizadas no município de Leme do Prado e na Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. Foram consultados os registros presentes em atas, na caixa de correio eletrônico, em termos de visitas e nos normativos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Também foi realizada a averiguação de Leis, Decretos, Resoluções e outros documentos que contribuíram de maneira significativa para a compreensão da dinâmica de atuação do Serviço de Inspeção Escolar junto às Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais.

Na sequência, foram realizadas pesquisas bibliográficas por meio de consultas ao site *Scielo* e ao *Google Acadêmico*, com o objetivo de verificar os estudos já

realizados sobre o tema da presente pesquisa. Essa ação se revelou necessária para certificar-se acerca dos principais estudos realizados pelos pesquisadores a respeito da atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas ações voltadas ao acompanhamento da gestão financeira das Caixas Escolares.

Para a obtenção de dados mais recentes e atualizados sobre as questões apresentadas nesta pesquisa acadêmica, foi necessário estabelecer um recorte temporal, delimitando os últimos cinco anos, que abrange o período de 2019 a 2024. Essa delimitação contempla acontecimentos que impactaram diretamente o contexto educacional, especialmente em decorrência da pandemia da Covid-19, a qual resultou na suspensão das atividades escolares presenciais na rede estadual de ensino de Minas Gerais, conforme já mencionado.

Adicionalmente, é pertinente destacar as implicações das mudanças implementadas pela Secretaria de Estado de Educação a partir do ano de 2017, que repercutem até os dias atuais, por meio da publicação da Resolução SEE nº 3.428/2017. Essa normativa foi emitida com o propósito de estabelecer as diretrizes de organização dos procedimentos relativos à atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas regionais de ensino e nas unidades escolares.

Com o intuito de aprofundar os estudos acerca da atuação do Serviço de Inspeção Escolar em relação à gestão financeira das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais, visando promover melhorias na organização e no dimensionamento das atividades da Caixa Escolar, foi planejada a realização de uma pesquisa de campo. Para facilitar a compreensão sobre o planejamento dos trabalhos de campo, procedeu-se à sistematização das informações referentes aos atores selecionados, aos motivos das escolhas e aos instrumentos de pesquisa utilizados, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Participantes selecionados, motivo das escolhas e instrumentos de pesquisa utilizados

| Atores selecionados | Motivo de escolha dos participantes | Instrumentos de pesquisa |
|--|---|---------------------------------|
| 31 Inspetores Escolares (Efetivos e Contratados) | Considerando que tais atores são vistos como o elo entre as escolas estaduais e a SRE, cabe a eles a responsabilidade de assegurar e garantir o pleno funcionamento das escolas estaduais em todas as suas dimensões, incluindo a gestão financeira da Caixa Escolar. | Questionário on-line |
| 3 Diretores Escolares | Considerando que os indivíduos mencionados exercem a presidência nata da Caixa Escolar, a qual está vinculada à escola estadual sob sua gestão. Além disso, são responsáveis pela execução e condução da gestão financeira da referida unidade de ensino. | Entrevista semiestruturada |
| 2 Diretores da DAFI | Considerando que ambos desempenharam funções na Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) nos últimos cinco anos (período compreendido entre 2019 e 2024), sendo um deles possuidor de maior experiência e o outro recém-indicado para o cargo, cabe-lhes a incumbência de executar e coordenar as atividades de natureza financeira e contábil, relacionadas à orientação e controle das transferências de recursos financeiros destinadas às Caixas Escolares. | |
| 1 Coordenador(a) da DIVOF | Considerando que é o responsável pelas diretrizes e pelo acompanhamento da transferência de recursos financeiros às Caixas Escolares, vinculadas às escolas estaduais, o que inclui a análise e a aprovação das prestações de contas. | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Diante do exposto, é relevante enfatizar que os sujeitos selecionados para participar da presente pesquisa de campo são servidores lotados na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, com atuação nas unidades estaduais de ensino do município de Leme do Prado, bem como na Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. Adicionalmente, é importante ressaltar que esses servidores públicos, em conformidade com as atribuições que lhes são conferidas pelos cargos que ocupam dentro da estrutura organizacional da SEE/MG, atuam diretamente nas ações de natureza financeira da Caixa Escolar, tanto nas unidades de ensino quanto na SRE/Diamantina.

Conforme apontado por Marconi e Lakatos (2003, p. 186), a pesquisa de campo é adequada para a realização de estudos acadêmicos, pois é “utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (Marconi; Lakatos, 2003, p. 186).

Assim sendo, para a realização da pesquisa de campo nas escolas estaduais do município de Leme do Prado e na Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, foi adotada uma metodologia qualitativa, utilizando-se dos seguintes instrumentos de pesquisa: entrevistas e questionários.

Vale destacar que a entrevista foi escolhida como um meio de coleta de dados, visando subsidiar a compreensão do problema em questão, uma vez que tem como objetivo “a obtenção de informações importantes e de compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas” (Marconi; Lakatos, 2003, p. 278). Além disso, conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 280), a entrevista, enquanto técnica de coleta de dados, apresenta diversas vantagens. Nesse sentido, as autoras observam que este instrumento:

Pode ser usada com todos os segmentos da população. Há maior flexibilidade e oportunidade para avaliar atitudes e comportamentos, podendo o entrevistado ser mais bem observado. Possibilita também a coleta de dados importantes que não se encontram em fontes documentais (Marconi; Lakatos, 2003, p. 280).

O questionário foi utilizado como instrumento de pesquisa no presente estudo de campo, dada sua relevância para investigações dessa natureza, principalmente por permitir a coleta de informações de um número significativo de participantes. Conforme afirmam Marconi e Lakatos (2003, p. 201), o “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. No âmbito da gestão financeira das instituições educacionais, essa relevância se torna ainda mais significativa, uma vez que possibilita a obtenção de dados indispensáveis para apoiar as ações de organização da gestão escolar em sua totalidade. Nesse sentido, é pertinente destacar que a coleta de dados por meio deste instrumento visa reunir informações que contribuam para a otimização e aprimoramento da gestão financeira

da Caixa Escolar, o que, por sua vez, repercutirá positivamente nas demais áreas da gestão escolar.

Com o objetivo de obter informações sobre a realidade das instituições estaduais de ensino de Leme do Prado e dos setores financeiros da SRE/Diamantina, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas. Nas escolas estaduais, as entrevistas foram conduzidas de forma presencial com os Dirigentes Escolares. Por outro lado, os analistas que atuam na área financeira da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina foram entrevistados virtualmente, por meio de videoconferência no *Google Meet*, em função da distância geográfica entre a SRE/Diamantina e o local de atuação do pesquisador.

Importa ressaltar que todos os agendamentos das entrevistas foram realizados previamente com cada um dos participantes da pesquisa, por meio de contato telefônico e/ou correio eletrônico. As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados, e, ao término das atividades de investigação, procederam-se à transcrição dos respectivos diálogos, a fim de viabilizar e subsidiar as análises dados coletados em campo.

A pesquisa de campo, realizada nas unidades de ensino, teve como finalidade investigar o problema sob a perspectiva dos Gestores Escolares, considerando que estes exercem também a presidência nata da Caixa Escolar vinculada à escola que dirigem. Assim sendo, conforme já mencionado, as entrevistas foram realizadas com os Diretores Escolares de três instituições que fazem parte da rede estadual de ensino do município de Leme do Prado. A escolha desses diretores se justificou em razão de suas atuações em unidades escolares que apresentam um grau de complexidade gerencial semelhante, devido à homogeneidade na oferta dos níveis de ensino, ou seja, o ensino fundamental e médio.

Destaca-se que a realização das entrevistas com os Gestores Escolares visou, principalmente, compreender a rotina de atividades, as principais dificuldades e os desafios enfrentados na gestão financeira da Caixa Escolar. Adicionalmente, buscou-se captar pontos relevantes e possibilidades de melhorias a serem implementadas na gestão da Caixa Escolar. O processo de entrevistas revelou-se de grande importância para a obtenção de informações e dados que subsidiem esta produção acadêmica, enfatizando as percepções dos próprios Gestores Escolares.

Considerou-se também fundamental a obtenção de outras informações pertinentes, visando assim compreender as atividades relacionadas à Caixa Escolar

sob diferentes perspectivas. Para tanto, foram entrevistados os agentes públicos que atuam no Serviço de Inspeção Escolar (SIE), na Diretoria Financeira e Administrativa (DAFI) e na Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. Essa abordagem se fez necessária, uma vez que tais agentes desempenham funções em áreas responsáveis por assistir e acompanhar a gestão financeira das Caixas Escolares, realizada pelos Gestores Escolares, conforme estabelecido nas normativas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG).

Com o objetivo de compreender de maneira mais aprofundada a dinâmica de atuação e articulação das ações de acompanhamento das Caixas Escolares no âmbito da SRE, foram conduzidas entrevistas com os Diretores da DAFI que estiveram no cargo nos últimos cinco anos, abrangendo o período de 2019 a 2024.

É importante ressaltar a relevância da realização das entrevistas com os dois diretores, considerando a experiência acumulada por cada um à frente da DAFI. Conforme informações fornecidas pelos próprios entrevistados, um deles ocupou a direção da DAFI por cerca de nove anos, detendo, portanto, uma vivência significativa na área financeira, enquanto o atual diretor foi recentemente nomeado para o cargo em 2024.

Adicionalmente, foi realizada uma entrevista com a Coordenadora da Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) da SRE/Diamantina. Este cargo é exercido por uma servidora que também assume a coordenação das Caixas Escolares da respectiva regional de ensino. Entre as atribuições da coordenação das Caixas Escolares, destaca-se a incumbência de acompanhar a gestão financeira das escolas estaduais, o que inclui o recebimento, a análise e a aprovação das prestações de contas dos recursos recebidos por essas instituições.

Por fim, para complementar as atividades de campo, aplicou-se um questionário aos Inspectores Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. Assim, decidiu-se que o presente trabalho de campo abrangeria a equipe de inspetores escolares, composta por 31 servidores, incluindo tanto os contratados quanto os efetivos, tendo em vista que esses profissionais possuem a responsabilidade de acompanhar e assegurar o funcionamento das Caixas Escolares, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação.

O questionário foi conduzido junto aos Inspectores Escolares da SRE/Diamantina, com o intuito de obter informações relevantes sobre a atuação nas escolas estaduais, considerando as experiências acumuladas e as perspectivas de melhorias no que tange ao exercício das atividades de orientação, assistência e acompanhamento da gestão financeira das Caixas Escolares. A utilização do questionário revelou-se essencial para a compreensão do ambiente de trabalho, assim como das principais dificuldades e desafios enfrentados pelo Serviço de Inspeção Escolar junto às escolas estaduais pertencentes à referida regional.

Conforme já mencionado, o questionário foi aplicado de maneira *on-line*, utilizando o formulário do *Google Forms*, um recurso tecnológico apropriado para este tipo de trabalho acadêmico. Destaca-se que o *Google Forms* possibilita a geração de gráficos com as informações coletadas em campo, o que pode facilitar o processo de análise dos dados obtidos na pesquisa em questão.

Diante do exposto, o pesquisador iniciou o processo de encaminhamento do questionário para o endereço eletrônico institucional de cada um dos 31 Inspectores Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, utilizando os endereços de usuários da SEE/MG, (no formato nome.sobrenome@educacao.mg.gov.br). A remessa dos e-mails contendo o questionário foi efetuada no dia 22 de outubro de 2024, estabelecendo-se o prazo final para respostas até o dia 31 de outubro de 2024.

Visando aumentar a taxa de retorno dos questionários, foram incluídas no corpo do e-mail orientações e esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, bem como a importância da participação de cada Inspeção Escolar. O pesquisador ainda enfatizou a relevância da contribuição que os Inspectores Escolares poderiam oferecer para subsidiar a produção acadêmica em questão, principalmente em relação aos elementos advindos da experiência e do conhecimento de cada um, conforme sugerem Marconi e Lakatos (2003), ao recomendarem que:

Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável (Marconi; Lakatos, 2003, p. 201).

Para o acompanhamento e a certificação do quantitativo de respostas do questionário, foi realizado o acesso diário ao formulário *Google* no período de 22 a 31

de outubro de 2024. Com vistas a obter o maior número possível de respostas, foi reiterada a solicitação aos Inspectores Escolares por meio de um comunicado publicado no grupo de *Whatsapp* de trabalho do Serviço de Inspeção Escolar da SRE/Diamantina, solicitando que respondessem ao questionário dentro do prazo estabelecido.

À luz do exposto, registra-se que a pesquisa de campo, realizada por meio da aplicação do questionário e da condução das entrevistas, configura-se como uma ação indispensável para subsidiar o processo de confirmação ou refutação das hipóteses levantadas sobre a atuação do Serviço de Inspeção Escolar no que tange à gestão financeira das Caixas Escolares. Nesse sentido, na seção 3.3, apresenta-se a análise dos dados e das informações obtidas pelo pesquisador durante os trabalhos de campo.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, consta a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, realizada no mês de outubro de 2024, na Superintendência Regional de Ensino de Diamantina e nas três unidades estaduais de ensino localizadas no município de Leme do Prado. Os dados foram obtidos, conforme anteriormente apresentado, por meio da aplicação do questionário e da realização de entrevistas semiestruturadas, cujos roteiros podem ser encontrados nos Apêndices deste trabalho acadêmico.

A análise dos dados foi realizada mediante a articulação entre as informações coletadas na pesquisa documental e o referencial teórico utilizado. Considerou-se, também, nas análises realizadas, as reflexões do pesquisador, considerando sua atuação no Serviço de Inspeção Escolar; assim como o posicionamento e as opiniões expressas pelos atores envolvidos na pesquisa de campo, sempre buscando a inter-relação com os dados e as referências teóricas. É pertinente mencionar que os trabalhos investigativos realizados possibilitaram um aprofundamento sobre a sistemática de organização e de gestão dos recursos financeiros destinados às Caixas Escolares, com o objetivo de atender às necessidades de funcionamento das unidades de ensino.

É oportuno ressaltar que a riqueza das informações obtidas em campo possibilitou a identificação e compreensão das especificidades que envolvem a dimensão financeira das escolas estaduais, constituindo-se em elementos

fundamentais para o desenvolvimento da presente pesquisa. Essa constatação é corroborada pelas manifestações decorrentes das experiências e vivências dos diversos agentes que atuam ou estão diretamente interligados à gestão financeira das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais. Nas unidades de ensino, contou-se com a colaboração dos Gestores Escolares, enquanto no âmbito regional, participou-se com os analistas que atuam no Setor Financeiro e a Equipe de Inspectores Escolares.

Posto isso, é de suma importância ressaltar que os participantes que colaboraram com este trabalho acadêmico foram informados sobre a manutenção do sigilo de suas identidades, bem como sobre a utilização das informações coletadas, destinadas exclusivamente a esta pesquisa. Todos os envolvidos concordaram em participar de forma voluntária.

É oportuno mencionar que, inicialmente, foram realizadas entrevistas com três gestores de escolas estaduais de ensino regular, localizadas no município de Leme do Prado. Todas as entrevistas realizadas com os dirigentes dos estabelecimentos de ensino investigados, ocorreram presencialmente, após agendamento prévio, nas respectivas unidades em que exercem suas funções.

Com o objetivo de assegurar a veracidade das informações coletadas, todas as entrevistas foram gravadas, mediante a autorização dos entrevistados, e, subsequentemente, transcritas para serem utilizadas no presente estudo. Para garantir o anonimato dos Gestores Escolares entrevistados e das instituições de ensino selecionadas para a pesquisa, foi estabelecida uma nomenclatura específica para identificá-los ao longo deste trabalho acadêmico. Assim, os Gestores Escolares foram designados como “Gestor Escolar A”, “Gestor Escolar B” e “Gestor Escolar C”. Portanto, quando for mencionada a denominação “Gestor Escolar A”, também estará implícito a referência à “Escola A”, e assim por diante em relação aos demais dirigentes das unidades de ensino que foram entrevistados.

Em razão da distância geográfica entre a SRE Diamantina e a localidade de atuação do pesquisador, as entrevistas com os participantes que atuam na mencionada Superintendência foram realizadas de forma virtual, por meio de videoconferência na plataforma *Google Meet*. Assim como ocorreu nas escolas estaduais, estas entrevistas também foram previamente agendadas, via telefone e correio eletrônico. Com a anuência dos entrevistados que desempenham suas atividades profissionais na Regional de Ensino de Diamantina, as entrevistas foram

gravadas e transcritas após a conclusão dos trabalhos de investigação, visando viabilizar os procedimentos de análise dos dados.

Para obter informações adicionais relevantes sobre a gestão financeira das Caixas Escolares, que pudessem satisfazer os objetivos desta produção acadêmica, foram realizadas entrevistas, na esfera regional, com os diretores da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI/SRE Diamantina) que ocuparam o cargo nos últimos cinco anos, compreendendo o período entre 2019 e 2024. Ademais, com a finalidade de alcançar dados mais pormenorizados sobre a área financeira, desenvolvida em âmbito regional, foi entrevistada também a atual Coordenadora da Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) da SRE/Diamantina.

Com o objetivo de preservar a identidade dos entrevistados, os diretores que exerceram suas funções na Diretoria Administrativa e Financeira da SRE/Diamantina nos últimos cinco anos (2019 a 2024) serão identificados como Diretor X1 e Diretor X2. O Diretor X1 refere-se ao antigo diretor da DAFI, enquanto o Diretor X2 é o atual titular daquela Diretoria. Igualmente, para assegurar o anonimato da Coordenadora da Divisão Operacional e Financeira (DIVOF), responsável pela coordenação da Caixa Escolar em âmbito regional, esta será designada como Coordenadora DCE.

Salienta-se que a DIVOF está vinculada à DAFI. Dentro desse organograma, a referida Divisão Operacional configura-se como o setor encarregado do acompanhamento da aplicação dos recursos financeiros das Caixas Escolares das unidades de ensino abrangidas na regional, bem como da análise e aprovação das prestações de contas apresentadas pelas escolas estaduais.

Cabe destacar que as entrevistas realizadas no setor financeiro da SRE/Diamantina, compreendendo tanto a DAFI quanto a DIVOF, são de considerável relevância para esta pesquisa, uma vez que se trata do setor diretamente responsável pelo monitoramento das ações financeiras executadas pelas Caixas Escolares das escolas estaduais pertencentes à regional de ensino. Outra reforça a importância atribuída a esse setor, ao salientar em sua pesquisa que:

O Setor de Finanças atua na execução orçamentária e financeira da Superintendência e das Escolas Estaduais, responsável por todo fluxo financeiro, a atuação do Setor de Finanças em relação às escolas se dá por meio do acompanhamento, orientação e análise das prestações de Contas das Caixas Escolares, que são unidades executoras das Escolas Estaduais (Dutra, 2015, p. 23).

Com a finalidade de complementar a pesquisa de campo, foi aplicado um questionário a 31 Inspectores Escolares, abrangendo tanto os servidores efetivos quanto os contratados que atuam na Superintendência de Ensino de Diamantina. Todos os participantes consentiram em responder ao questionário de forma voluntária, com a condição de que o pesquisador utilizaria as informações obtidas exclusivamente para os propósitos desta pesquisa acadêmica.

Para a análise das entrevistas e do questionário, deve-se registrar que, inicialmente, no primeiro bloco desses instrumentos de pesquisa, foi realizado um levantamento de informações gerais sobre as características pessoais e profissionais dos participantes, incluindo sua formação e experiência. No segundo bloco, o foco das entrevistas e do questionário consistiu na obtenção de dados referentes à realização das atividades financeiras da Caixa Escolar nas respectivas instâncias educacionais.

Com as informações obtidas junto aos agentes que participaram e contribuíram para este constructo acadêmico, procedeu-se à análise dos dados. Na subseção 3.3.1, são abordadas as dificuldades, desafios e potencialidades para a execução, acompanhamento e monitoramento das atividades financeiras das Caixas Escolares das escolas estaduais. O tópico 3.3.2 foi incluído com a finalidade de discutir a necessidade de comunicação e articulação entre as três instâncias educacionais a fim de acompanhar a gestão financeira das Caixas Escolares. Por fim, considera-se que a pesquisa de campo proporcionou os subsídios indispensáveis à proposição de ações com potencial para minimizar ou até mesmo solucionar os problemas identificados no presente caso de gestão.

3.3.1 Dificuldades, desafios e potencialidades para execução, acompanhamento e monitoramento das atividades financeiras das Caixas Escolares das escolas estaduais

Esta subseção contém a apresentação das respostas dos atores que se dispuseram a contribuir com a presente pesquisa, tanto nas unidades estaduais do município de Leme do Prado quanto na Regional de Ensino de Diamantina, por meio da concessão de entrevistas e do preenchimento do questionário disponibilizado pelo pesquisador. Vale frisar que a realização das entrevistas e a aplicação do questionário constituíram-se ações de grande relevância para o aprofundamento e compreensão acerca dos obstáculos, dificuldades e desafios enfrentados por cada um dos

envolvidos nas atividades correlatas à gestão financeira das Caixas Escolares, conforme suas respectivas atribuições e competências.

Inicialmente, foram realizadas entrevistas nas três escolas estaduais do município de Leme do Prado, as quais foram selecionadas pelo pesquisador para participar deste constructo acadêmico. O primeiro objetivo da pesquisa de campo refere-se à obtenção de informações gerais relacionadas à formação, experiência profissional e características gerais dos Diretores Escolares.

Considerando a necessidade de estabelecer uma compreensão mais aprofundada acerca da execução das atividades financeiras conduzidas pelos Dirigentes das Unidades Estaduais de Ensino, localizadas no município de Leme do Prado, que foram selecionadas para esta pesquisa, evidencia-se que a análise dos dados obtidos coletados em campo resulta das respostas fornecidas pelos próprios Gestores Escolares que as administram. Nesse sentido, observou-se que, ao serem entrevistados, os Diretores Escolares expressaram, em suas respostas, suas experiências, percepções e expectativas em relação à gestão financeira das Caixas Escolares sob suas respectivas responsabilidades.

Conforme as informações obtidas acerca da formação acadêmica dos ocupantes do cargo de Diretor Escolar, constatou-se que todos os entrevistados possuem Licenciatura. No Quadro 3, é possível identificar a formação de cada Gestor Escolar.

Quadro 3 – Formação acadêmica dos dirigentes das três unidades estaduais de ensino de Leme do Prado

| Gestor Escolar A | Gestor Escolar B | Gestor Escolar C |
|----------------------------|--|-------------------------------------|
| Licenciatura em Matemática | Licenciatura em Física, cursando a Pós-Graduação em Gestão Escolar | Licenciatura em Ciências Biológicas |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados fornecidos pelos participantes durante as entrevistas.

De acordo com as informações constantes no Quadro 3, observa-se que todos os servidores entrevistados que exercem a função de Diretor Escolar possuem graduação em licenciatura. Tal situação pode ser justificada pelo fato de que um dos requisitos para o exercício do cargo de Diretor Escolar no estado de Minas Gerais é que o candidato a essa posição integre o quadro do magistério, ou seja, exerça a

função de professor ou de especialista da educação básica. Em relação à formação acadêmica dos profissionais que ocupam a função de Diretor Escolar, Carvalho (2013) afirma que:

A formação daqueles que são eleitos para assumirem o cargo de diretor da escola, na sua maioria, é específica em licenciatura ou pedagogia, [...]. Tal formação os prepara para atuação na área pedagógica, como professores ou diretores, porém não para um trabalho específico de gestão financeira (Carvalho, 2013, p. 20).

Resta demonstrar que as licenciaturas não possuem a expertise para a preparação dos ocupantes de cargos de direção, no que tange ao exercício de atividades de natureza financeira. No entanto, com base nas considerações de Carvalho (2013), é mister enfatizar que a licenciatura não deve ser um obstáculo que impeça os servidores do quadro de magistério de ascenderem e ocuparem a função de Gestor Escolar.

Entretanto, é importante ressaltar que a ausência de conhecimentos na área financeira configura-se como uma das dificuldades enfrentadas pelos Gestores Escolares quando assumem a função pela primeira vez. Nesse contexto, infere-se que a formação continuada em serviço é fundamental para que os Gestores Escolares adquiram condições adequadas para executar as atividades financeiras da instituição de ensino sob sua responsabilidade.

Assim sendo, para o desenvolvimento das competências necessárias ao exercício da função de Direção, destaca-se a importância da oferta de formação continuada em serviço por parte das instâncias superiores às quais as escolas estaduais estão vinculadas. Além da formação continuada, pondera-se que o tempo de serviço, ou seja, as experiências acumuladas na gestão escolar, também se revelam como um elemento de grande relevância para o exercício da função e para o desenvolvimento das habilidades necessárias à condução da gestão financeira da unidade de ensino.

Neste contexto, o trabalho de campo teve como objetivo correlacionar o tempo de serviço e as experiências dos Gestores Escolares com as práticas desenvolvidas na gestão financeira da Caixa Escolar. Nesse sentido, as investigações procuraram esclarecer de que maneira o tempo de atuação na gestão escolar influencia a organização e a execução das atividades financeiras nas instituições de ensino.

Durante as entrevistas realizadas nas escolas estaduais selecionadas pelo pesquisador, o “Gestor Escolar A” relatou que atua há mais de 20 anos como profissional da educação no estado de Minas Gerais, tendo exercido diversas funções no âmbito da educação básica. O entrevistado informou que, antes de assumir a gestão escolar, havia desempenhado os cargos de Secretário Escolar, Professor e Vice-Diretor.

Por sua vez, o “Gestor Escolar B” mencionou que está há mais de 10 anos atuando como professor na rede estadual de Minas Gerais, sem vínculo efetivo. Ademais, declarou que, antes de assumir o cargo de Diretor Escolar, estava exercendo a função de vice-diretor.

Por fim, ao entrevistar o “Gestor Escolar C”, obteve-se a informação de que ele trabalha na rede estadual de educação de Minas Gerais há 20 anos, ocupando o cargo efetivo de professor. Destaca-se que, antes de assumir a Direção Escolar, nunca havia ocupado outro cargo na rede estadual de ensino. Para ilustrar, o Quadro 4 apresenta o período correspondente ao exercício do cargo de cada um dos Diretores Escolares entrevistados.

Quadro 4 – Tempo de exercício no cargo de Diretor Escolar

| Gestor Escolar | Tempo de exercício |
|-----------------------|---------------------------|
| Gestor Escolar A | 14 anos |
| Gestor Escolar B | 1 ano e 10 meses |
| Gestor Escolar C | 1 ano e 10 meses |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nas entrevistas concedidas pelos Gestores Escolares.

Considerando o tempo de serviço dos Gestores Escolares que participaram das entrevistas, conforme expresso no Quadro 4, é possível observar uma discrepância significativa entre o tempo de atuação do Gestor Escolar A e os demais gestores das escolas B e C. Enquanto o primeiro ocupa o cargo há 14 anos, os gestores das escolas A e B não completaram dois anos de exercício na direção escolar.

Dessa forma, o tempo de serviço configura-se como elemento diferencial no exercício da gestão escolar, principalmente por proporcionar oportunidades de formação contínua, aprofundamento em estudos, atualização em relação à legislação

pertinente e aperfeiçoamento profissional. A autora Anjos enfatiza a relevância do tempo de serviço na gestão escolar ao afirmar que “esse tempo de serviço no âmbito da escola e do sistema de trabalho da SEE possibilita aos servidores a incorporação conceitual e procedimental para a compreensão da rotina de trabalho na instituição na qual prestam serviço” (Anjos, 2018, p. 71).

É importante ressaltar que a prática contínua em uma atividade específica, como nas rotinas financeiras da Caixa Escolar, contribui para o enriquecimento das experiências e o acúmulo de vivências nesta área. Contudo, o sucesso na assimilação das orientações e na execução eficaz das ações financeiras, a fim de garantir um desempenho primoroso na administração da Caixa Escolar, depende também da postura e do comprometimento do Diretor Escolar.

Na entrevista¹⁴ realizada com a Coordenação Regional de Caixas Escolares da SRE/Diamantina, foi observado que, nas instituições de ensino estadual onde o Gestor ocupa o cargo há longo período, as irregularidades na gestão financeira, em muitos casos, derivam da falta de prudência ou, até mesmo, da falta de atenção, ocasionadas pelo excesso de confiança nas habilidades e competências adquiridas. A entrevistada salienta em seus comentários que:

a gente vê muita irregularidade quando (...) vai dentro da escola. [...]. Então eu falo com o pessoal: "gente eles não sabem, agora eles sabem, a gente está fazendo capacitação com eles. Se cometer o mesmo erro é porque eles querem, porque não é possível que eles não vão aprender nada (Coordenadora DCE, entrevista realizada em 16/10/2024).

A entrevista salienta em seus comentários que, nesse contexto, transparece um tom de decepção, evidenciado pela Coordenadora da Divisão Operacional e Financeira da SRE/Diamantina. Segundo sua perspectiva, fica claro que os esforços despendidos pela regional de ensino para a capacitação dos Gestores Escolares, muitas vezes, não se traduzem em eficácia e eficiência nos serviços financeiros realizados nas unidades de ensino. À luz das irregularidades detectadas nas Caixas Escolares, a entrevistada denuncia que os erros de natureza financeira, em determinadas ocasiões, são cometidos intencionalmente, uma vez que, em sua concepção, não se trata de falta de conhecimento ou de capacitação.

¹⁴ As citações apresentadas em itálico referem-se a trechos das entrevistas realizadas. As demais citações compõem os documentos analisados e as referências bibliográficas utilizadas na elaboração desta dissertação.

Para corroborar com a manifestação da Coordenadora DCE, os entrevistados provenientes das três unidades de ensino investigadas informaram que já participaram de treinamentos promovidos pela Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, direcionados à gestão financeira da Caixa Escolar. De acordo com os Gestores Escolares, a formação recebida revelou-se bastante útil para o aprimoramento das atividades financeiras da instituição.

De maneira unânime, os gestores afirmaram que ainda necessitam da participação em cursos de formação continuada sobre a gestão financeira da Caixa Escolar. Contudo, é importante ressaltar que surgiram divergências quanto ao enfoque das formações a serem oferecidas. O “Gestor Escolar A” indicou que o foco da capacitação deveria ser a atualização das legislações pertinentes. Por outro lado, o “Gestor da Escola B” manifestou a necessidade de que a organização dos processos de prestação de contas fosse o foco das capacitações; enquanto isso, o “Gestor Escolar C” destacou que as formações deveriam concentrar-se na instrução sobre processos de licitação, através da realização de atividades práticas.

À luz do comentário do “Gestor da Escola C”, é pertinente citar Costa (2017), que enfatiza a importância da realização de cursos de forma devidamente organizada e planejada, com oficinas práticas. Em seus estudos, este autor ponderou:

Referente à falta de capacitações direcionadas para os membros da Caixa Escolar e sua Comissão de Licitação e Conselho Fiscal, a pesquisa efetuada (...) apontou (...) que elas não são ofertadas regularmente. Esta oferta não é realizada com frequência, portanto, esse procedimento deve ser revisto (...), priorizando a realização de capacitações adequadas, bem planejadas e executadas, contemplando a parte teórica e a prática, através de oficinas que tratem precipuamente dos equívocos cometidos pelas Caixas Escolares (Costa, 2017, p. 156).

Em face deste cenário, é necessário apresentar a situação destacada pela Coordenadora DCE durante a entrevista, na qual ela sublinhou a importância do acompanhamento contínuo da gestão financeira das Caixas Escolares em cada unidade de ensino, visando priorizar ações de natureza preventiva em detrimento de ações corretivas para a mitigação das irregularidades no contexto escolar. Para tanto, torna-se imprescindível o desenvolvimento de ações e estratégias que possibilitem a efetivação dos monitoramentos nas escolas estaduais.

Neste contexto, é pertinente enfatizar a relevância do monitoramento da execução financeira das unidades de ensino por parte dos Órgãos Estatutários da

própria Caixa Escolar, os quais foram estabelecidos para tal finalidade. A pesquisadora Silva (2021, p. 70) observa que:

a gestão dos recursos das escolas estaduais torna-se uma atividade compartilhada, uma vez que temos instituídos na legislação que dispõe acerca da prestação de contas órgãos e, conseqüentemente, cargos que possuem como atribuições a aprovação da execução dos recursos e a fiscalização de sua gestão. Portanto, o Presidente da Caixa Escolar, o qual é também o Diretor de Escola, não possui autonomia para realizar os gastos das verbas que chegam à escola de maneira deliberada, mas, ao contrário, os gastos devem estar constantemente sendo objeto de acompanhamento de órgãos instituídos para essa finalidade, como é o caso do Conselho Fiscal e do Colegiado Escolar.

No segundo bloco das entrevistas com os Gestores Escolares, foram abordados aspectos relacionados à gestão financeira da Caixa Escolar. Cumpre ressaltar que tais questões referem-se à maneira pela qual a gestão financeira da instituição de ensino é realizada, considerando que os entrevistados ocupam o cargo de Diretor Escolar e, por conseguinte, exercem a função de Presidente da Caixa Escolar vinculada à escola sob sua responsabilidade.

Ao serem questionados sobre seu conhecimento acerca da legislação e dos normativos que regem a execução das atividades financeiras da Caixa Escolar, todos os gestores entrevistados afirmaram ter tal conhecimento. Contudo, notou-se que o “Gestor A” foi o único a mencionar a resolução que regulamenta o funcionamento da Caixa Escolar. Os demais gestores das escolas “B” e “C” relataram não se recordar do número da resolução, embora soubessem onde consultar quando necessário. Em relação ao conhecimento da legislação que se refere à Caixa Escolar, Carvalho (2013, p. 22) afirmou que:

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

Considerando que a legislação acerca do funcionamento da Caixa Escolar é escassa na rede estadual de ensino de Minas Gerais, é imprescindível que os Gestores Escolares tenham plena consciência das referidas legislações e normativas. Esse conhecimento é fundamental para a organização e a orientação das ações de natureza financeira, além de facilitar consultas em momentos oportunos.

Vale ressaltar que, durante a entrevista realizada com um dos diretores da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI/SRE Diamantina), foi destacado que os problemas enfrentados na gestão financeira da Caixa Escolar das escolas estaduais da regional de Diamantina, na maioria das vezes, resultam da falta de atenção e da leitura das normativas que orientam os procedimentos financeiros. Para exemplificar, o entrevistado afirmou que:

Os maiores problemas, (...) acaba que as escolas junto com suas equipes deixavam de ler muitos documentos que nós mandávamos na íntegra, passava uma leitura superficial, porque tudo que nós passávamos estava orientado ali, então na hora de fazer o processo, na hora de ir montando, organizando a prestação de contas, na sequência eles tinham muita dificuldade de fazer esse processo, porque acredito que eles não faziam tanto essa leitura (Diretor X1, entrevista concedida em 17/10/2024).

No que se refere ao planejamento e à organização das atividades financeiras da Caixa Escolar para o cumprimento dos prazos estabelecidos, constatou-se que cada Gestor Escolar adota uma abordagem diferenciada para a realização dessa tarefa. A seguir, será apresentado como os Gestores Escolares entrevistados implementam o planejamento e a organização das ações de natureza financeira. O Gestor da Escola A fez a seguinte explicação:

Organizamos as atividades financeiras reunindo com os setores, setor administrativo, setor dos ASB para alimentação, processos de compra para materiais de limpeza, bibliotecários e salas de recursos. A partir daí, baseado nos recursos do ano anterior, a gente monta o planejamento para as aquisições do ano seguinte (Entrevista concedida pelo “Gestor Escolar A”, em 09/10/2024).

Ao se referir ao termo “setores”, infere-se que o “Gestor Escolar A” está mencionando o pessoal da escola que atua no setor administrativo, com quem compartilha as atividades laborais, tais como os Auxiliares de Serviços da Educação Básica (ASB). De igual modo, o gestor da Escola A faz referência ao corpo responsável pelos processos de compras, bem como aos professores que atuam na Biblioteca e na Sala de Recursos¹⁵. Na entrevista, o “Gestor Escolar B” apresentou a

¹⁵ Conforme estabelece o artigo 21 da Resolução SEE nº 4.256/2020, a Sala de Recursos caracteriza-se como um atendimento educacional especializado que visa à complementação ou suplementação do atendimento educacional comum, sendo oferecido exclusivamente a estudantes da educação especial matriculados em escolas regulares, independentemente do nível de ensino (Minas Gerais, 2020).

estrutura de organização e planejamento das atividades da Caixa Escolar vinculada à escola estadual sob sua direção. As informações a seguir esclarecem a condução da gestão financeira pelo gestor da Escola B:

É feito um planejamento logo de início de ano, onde a gente define o que é prioridade para a escola, onde a gente vê os recursos que estão disponíveis até aquele período, o que será disponibilizado para a gente não comprar coisa além do que o necessário, que é onde a gente conversa com o Colegiado Escolar e a gente procura fazer sempre esse planejamento para que lá no final do ano a gente sempre tenha uma sobra para o outro ano, então esse planejamento é necessário (Entrevista concedida pelo “Gestor Escolar B”, 2024).

Conforme declarado pelo gestor da Escola B, nota-se que o termo “a gente” utilizado na entrevista diz respeito à gestão escolar ou à escola de modo geral. Dessa maneira, é possível concluir que as decisões relacionadas ao planejamento e à organização das atividades de natureza financeira são tomadas de forma compartilhada entre a Direção Escolar e a Comunidade Escolar, representada pelo Colegiado Escolar.

Embora o Gestor B tenha indicado que está avaliando os recursos disponíveis para evitar aquisições superiores ao necessário, observa-se uma contradição em sua declaração, uma vez que o entrevistado menciona que o planejamento deste ano contempla uma sobra para o exercício seguinte, reforçando que se trata de um planejamento necessário. À luz das informações fornecidas pelo Gestor B, infere-se que o termo “sobra” se refere ao quantitativo de materiais e gêneros alimentícios adquiridos em quantidade superior à realmente necessária para o ano em curso, visando garantir uma certa quantidade para o início do próximo ano letivo, até que um novo planejamento seja elaborado e os procedimentos de compras sejam efetivados.

Cumprir registrar que nas legislações e normativas da SEE/MG que abordam a gestão financeira das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais não se encontra, de maneira explícita, qualquer impedimento para que as unidades de ensino realizem compras que resultem em sobras de um ano para o outro. Assim sendo, a prática adotada pelo Gestor Escolar B pode ser considerada um ato discricionário, inserido em uma lógica organizacional que visa atender às reais necessidades da instituição de ensino, conforme o planejamento estabelecido.

Para planejar e organizar as atividades financeiras na Escola C, o gestor informou que:

No início do ano tenho muita dificuldade para planejar as ações, pois a escola não possui servidores efetivos suficientes para compor os conselhos. Após as contratações é feita a composição dos conselhos e realizada as reuniões para discussão e planejamento para o ano todo, incluindo as aquisições para atender às necessidades da escola. No decorrer do ano são feitos os ajustes, conforme as necessidades que vão surgindo na escola, sendo que é feita reunião com o Colegiado para tomar ciência das necessidades e aprovação das compras (Entrevista concedida pelo “Gestor Escolar C”, 2024).

Ao se referir à composição dos Conselhos, está também aludindo ao Colegiado Escolar e à Comissão de Licitação, que são os órgãos responsáveis por auxiliar os Gestores Escolares nas ações de planejamento e na execução dos procedimentos de compras e contratações. Para tanto, tais instâncias necessitam ser recompostas no início do ano letivo a fim de que possam cumprir com suas respectivas funções no âmbito escolar. Nesse sentido, o Gestor da Escola C destacou que a falta de servidores efetivos na instituição que dirige retarda a organização e as deliberações da unidade escolar, impactando negativamente no andamento da gestão financeira da Caixa Escolar, principalmente por impossibilitar a realização de um planejamento antecipado, que é fundamental para otimizar e promover a eficiência na gestão escolar.

Com base nas informações apresentadas, constata-se que não há uma uniformização na maneira de organização e planejamento das atividades financeiras da Caixa Escolar. Cada Gestor Escolar adota os procedimentos que considera mais adequados em relação à realidade da instituição em que atua. É importante salientar que tal diversidade nos métodos de gestão financeira é um reflexo da autonomia conferida às unidades estaduais de ensino. Conforme as normativas da Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG), os Gestores Escolares, ao exercerem a presidência da Caixa Escolar, detêm a responsabilidade de organizar e executar as atividades relacionadas à gestão financeira desta entidade. Segundo Carvalho (2013, p. 18), “é papel do Gestor monitorar os gastos no que se refere à composição dos recursos financeiros, à forma de repasses desses recursos aos órgãos competentes e à execução e à forma de prestação de contas desses recursos”.

Quando questionados sobre quais atividades financeiras da Caixa Escolar consomem mais tempo dos Gestores Escolares, foram obtidas informações que se encontram no Quadro 5.

Quadro 5 – Rol das atividades financeiras da Caixa Escolar que mais consomem o tempo dos Gestores Escolares

| Gestor escolar | Atividades da Caixa Escolar que mais consomem o tempo dos Gestores Escolares |
|-----------------------|--|
| Gestor Escolar A | A organização dos processos de compra, bem como a inserção mensal dos saldos bancários nos sistemas e formulários. |
| Gestor Escolar B | As licitações, principalmente referentes à aquisição de mobiliários, e a necessidade de manter contato constante com as empresas, que muitas vezes demoram a retornar. |
| Gestor Escolar C | A realização dos processos de licitação e das dispensas de licitação para aquisições diversas. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nas entrevistas concedidas pelos Gestores Escolares.

Ao analisar o Quadro 5, verifica-se que as atividades da Caixa Escolar que mais demandam a atenção dos Gestores Escolares estão relacionadas aos processos de compras, realizados tanto por meio de licitação quanto por dispensa de licitação. Além de consumir um tempo significativo, as informações fornecidas pelos gestores entrevistados evidenciam que os procedimentos licitatórios se apresentam como um dos principais entraves a serem superados, considerando os problemas identificados na gestão financeira da Caixa Escolar. O “Gestor Escolar C” fez as seguintes observações:

As licitações mesmo, licitações e dispensas, inclusive é o que está detonando minhas férias. Na verdade (...) a questão é que existe uma Comissão de Licitação, mas eles não são ativos, sobra tudo é para gente! Entendeu? Então é assim, tem a Comissão, aí eu chamo a Comissão só para abertura de envelopes, ... eles ajudam a conferir os envelopes, mas todo o resto não adianta, fica por conta do diretor (Entrevista com o “Gestor Escolar C” concedida em 10/10/2024).

É necessário destacar que os procedimentos licitatórios são de responsabilidade compartilhada entre o Gestor Escolar, em razão do exercício da presidência da Caixa Escolar, e a Comissão de Licitação, a qual possui funções e atribuições previamente definidas pela legislação. Com base nas considerações do Gestor Escolar C, ficou evidenciado que a Comissão de Licitação não está exercendo as funções que lhe competem; por outro lado, o Presidente da Caixa Escolar tem realizado atividades que extrapolam sua responsabilidade, resultando em uma

sobrecarga de trabalho. Conforme Costa, a competência do Presidente da Caixa Escolar refere-se

às ações correlatas a abertura e ao encerramento do certame. Para tanto, deverá elaborar e encaminhar para a Comissão de Licitação, justificativa e minuta do edital e cientificar ao Colegiado Escolar sobre a abertura da licitação. Cabe a ele ainda, adjudicar, homologar, divulgar o resultado da licitação à comunidade escolar e convocar o vencedor para assinatura do contrato ou para fornecimento imediato (Costa, 2017, p. 52).

A Comissão de Licitação é incumbida de realizar os procedimentos correlatos à licitação. Nesse contexto, Costa (2017, p. 52) esclarece que,

quanto a Comissão de Licitação, cabe-lhe a parte operacional do processo, qual seja, verificar a adequação do pedido recebido, especificar no edital, a data de entrega e abertura das propostas, divulgar tal instrumento, encaminhá-lo para possíveis interessados, realizar o certame, declarar e tornar pública a proposta vencedora e encaminhar ao final, o referido processo à presidência da Caixa Escolar para adjudicação e homologação.

Diante do exposto, é possível observar que as atividades desempenhadas pela Comissão de Licitação são bastante complexas, exigindo uma disponibilidade considerável de tempo e conhecimentos específicos para a dedicação às tarefas relacionadas aos procedimentos licitatórios. Ademais, conforme declarado pelo Gestor Escolar C, os membros da Comissão de Licitação deveriam ser remunerados pelo desempenho das funções que lhe são atribuídas no âmbito das licitações, em razão da complexidade e do volume de trabalho envolvidos. O gestor enfatizou, em suas colocações, que as atividades demandam uma atenção especial.

Olha, eu acho que se as comissões realmente assumissem a função delas e tomassem conta mesmo dessa parte, era uma ajuda grande. Mas entendo também que o trabalho é grande, por não ser remunerado é complicado, então eu acho, talvez que essa comissão, poderia ser remunerada. Essa Comissão de licitação, porque é muito trabalho. Só quem tá lá pra vê (Entrevista com o “Gestor Escolar C” concedida em 10/10/2024).

Além disso, durante as entrevistas com os Analistas do Setor Financeiro da SRE/Diamantina, ficou evidente em todas as colocações que as atividades ligadas aos processos de licitação e compras são as mais complexas, consumindo uma quantidade significativa de tempo dos Gestores Escolares. Nesse sentido, a

Coordenadora DCE destacou a dificuldade enfrentada pelas instituições de ensino em relação às licitações, ressaltando as incertezas que permeiam o processo licitatório. Em suas palavras, a Coordenadora afirmou: *“as escolas têm dúvidas o tempo todo, nas licitações, nas dispensas de licitação”* (Coordenadora DCE, entrevista realizada em 16/10/2024).

Por sua vez, o Diretor da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) ressaltou outro aspecto de suma importância, que é a reduzida participação das comissões de licitação. O entrevistado observou que, durante sua gestão na DAFI da SRE/Diamantina, um dos principais entraves na administração financeira das Caixas Escolares dizia respeito à atuação das Comissões de Licitação, afirmando: *“nós tínhamos muitos problemas (...) das Comissões de Licitação, todas as Comissões existem na escola, mas eles nem sempre tomavam as ações como tinham que ser tomadas, então isso também dificultava (...) o processo”* (Diretor X1, entrevista realizada em 17/10/2024). O atual Diretor, designado como X2, apontou os prazos como uma questão crucial, observando que *“os prazos para a execução dos editais, de licitação, de dispensas, eles são muito curtos”* (Diretor X2, entrevista realizada em 16/10/2024).

Na mesma direção, a pesquisadora Netto afirma que *“os maiores problemas na execução e prestação de contas dos recursos recebidos pelas escolas estão nos procedimentos licitatórios”* (Netto, 2013, p. 64). Ademais, os desafios financeiros enfrentados pelas Caixas Escolares, conforme expressos por meio das experiências e percepções dos entrevistados – sejam eles atuantes nas instituições de ensino ou no Setor Financeiro da SRE/Diamantina – podem ser compreendidos como uma vivência compartilhada, em virtude das funções inerentes a cada instância.

Durante as entrevistas, foi questionado aos Gestores Escolares se eles conseguem conciliar integralmente as atividades financeiras da Caixa Escolar com as demais demandas da instituição, como, por exemplo, as de natureza administrativa e pedagógica. Com exceção do Gestor da “Escola C”, que relatou que *“tenta conciliar, mas não sabe dizer se consegue conciliar como deveria, mas que tenta e procura fazer o melhor que pode”* (Gestor Escolar C, entrevista concedida em 10/10/2024), os demais gestores afirmaram, de maneira categórica, que têm conseguido alinhar as atividades financeiras com as outras exigências da escola que dirigem.

A respeito da conciliação das atividades financeiras com as demais ações educacionais a serem desenvolvidas pelos Gestores Escolares, Dutra (2015, p. 14) evidencia em seus estudos que:

A gestão financeira das escolas é um dos desafios na atuação do Gestor Escolar. Este deve, em tese, conciliar de maneira equitativa a gestão pedagógica, administrativa e financeira com os desafios e especificidades existentes em cada uma dessas esferas. Na sua atuação deve perceber as áreas pedagógica, administrativa e financeira como interligadas e com um objetivo em comum: proporcionar uma educação de qualidade com o bom funcionamento da escola (Dutra, 2015, p. 14).

Embora os gestores entrevistados tenham declarado que conseguem ou tentam conciliar da melhor forma possível os serviços financeiros da escola com as demais atividades administrativas e pedagógicas, é pertinente apresentar algumas percepções dos analistas financeiros que atuam na SRE e que acompanham a gestão financeira das unidades de ensino na região de Diamantina. Durante as entrevistas realizadas, a Coordenadora da Diretoria Operacional e Financeira (DIVOF) comentou:

Tem muito diretor que não sabe o básico de uma gestão financeira, (...) deixa tudo “pro” ATB financeiro e muitas vezes (...) o ATB não assina nenhum documento, tem Gestor que entrega na mão dele e assina tudo sem ver, quem vai pagar no futuro é o Gestor, porque quem assina é ele (Coordenadora DCE, entrevista concedida em 16/10/2024).

A declaração da Coordenadora DCE, que também exerce a função de supervisionar a gestão financeira das Caixas Escolares, indica que há situações em que o Gestor Escolar se exime da responsabilidade de desempenhar uma das atribuições inerentes ao cargo de Diretor Escolar, a responsabilidade financeira. No entanto, é importante ressaltar que a situação mencionada pode não ser aplicável aos Gestores Escolares que participaram desta pesquisa de campo e que afirmaram ter conseguido atender adequadamente às demandas da escola, conciliando as atividades educacionais sob suas responsabilidades. Contudo, observa-se uma contradição em relação às respostas apresentadas pelos Dirigentes de Ensino entrevistados, principalmente quando afirmam dispor de pouco tempo para atender, de maneira tempestiva, às demandas financeiras da Caixa Escolar.

Por sua vez, a gestora da Escola B informou durante a entrevista que, além das demandas financeiras, também compete a ela realizar diversas atividades

educacionais, tais como as de natureza pedagógica e o atendimento à comunidade escolar, entre outras. Em suas declarações, ela explicou: *“o que requer muito tempo, eu já delego [...], porque além do financeiro, eu tenho pedagógico, eu tenho os pais que vira e mexe estão aqui na escola, então tenho que ter essa atenção para eles também”* (Gestora B, entrevista realizada no dia 10/10/2024).

Por outro lado, observou-se durante a realização das entrevistas que alguns diretores escolares, anteriormente, priorizavam e dedicavam a maior parte de seu tempo à execução das atividades financeiras. Tal situação pode ser evidenciada pela resposta referente à existência de um servidor qualificado na escola para auxiliar na realização das atividades financeiras da Caixa Escolar. O diretor da Escola A mencionou que, *“atualmente tem delegado um servidor para esta finalidade, mas em boa parte do tempo preferia assumir essa demanda sozinho, junto com o Colegiado, a Comissão de Licitação”* (Gestor Escolar A, entrevista concedida em 10/10/2024). Essa informação sugere que a concentração de foco em uma área específica da gestão educacional, como a financeira, pode dificultar o atendimento satisfatório das demais demandas de serviço que estão sob a responsabilidade do Gestor Escolar, tais como as administrativas e pedagógicas.

Em contraste, o diretor da Escola B afirmou que possui *“a ATB financeira, eu não tenho o que reclamar, porque nós dois conseguimos fazer um ótimo trabalho”* (Gestor Escolar B, entrevista realizada em 10/10/2024). Complementando as respostas sobre a disponibilidade de servidores qualificados para atuar na área financeira, o Gestor Escolar C destacou que a escola sob sua direção conta com *“o ATB Financeiro que me ajuda demais”* (Gestor Escolar C, entrevista realizada em 10/10/2024).

Dessa forma, em relação à presença de servidores qualificados para auxiliar nas atividades financeiras da Caixa Escolar, os Diretores Escolares entrevistados declararam que todas as escolas pesquisadas contam com o ATB Financeiro. No que se refere às dificuldades para a organização e condução da gestão financeira das Caixas Escolares, Carvalho (2013, p. 20) afirma que:

Foi possível observar a ocorrência de deficiências por parte do diretor, do tesoureiro e/ou dos integrantes da comissão de licitação, em cumprir com sucesso todas as etapas de execução dos recursos financeiros, seja através de um processo de licitação, seja através de um processo de dispensa ou de inexigibilidade.

Nestas circunstâncias, a unidade de ensino pode enfrentar alguns transtornos, ou até mesmo comprometer o seu regular funcionamento. De acordo com Alves (2019), o ideal é que o Gestor da Unidade de Ensino tenha pessoas específicas para atuar em cada área da gestão, cabendo a ele acompanhar e fornecer o suporte necessário:

As dimensões administrativa, financeira e pedagógica demandam muito esforço por parte do Gestor Escolar, haja vista que ele precisa de uma agenda definida para que possa estar presente nas diversas atividades que contemplam essas áreas. Além da agenda, o gestor precisa formar as equipes, de modo a delegar funções específicas em cada uma delas, por exemplo: na gestão pedagógica, é preciso que o Especialista em Educação Básica (EEB) assume o papel de coordenar o trabalho pedagógico de forma incisiva. Na gestão administrativa é necessário que o Secretário Escolar esteja a frente, coordenando o trabalho desenvolvido pelos Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATB). Na gestão financeira, é necessário que o gestor tenha um servidor que irá dedicar todo o seu trabalho em prol das diversas formas de aquisição e execução dos recursos financeiros (Alves, 2019, p. 50-51).

Para verificar se os Gestores Escolares possuem orientações adequadas da Superintendência Regional de Ensino, do Serviço de Inspeção Escolar ou documentos orientadores relacionados à gestão financeira da Caixa Escolar, foram coletadas as seguintes declarações. O Gestor Escolar A afirmou que *“atualmente a gente está tendo dificuldade no retorno dos processos de compras enviados para publicação. Nos demais sempre atendimento tempestivo”* (Gestor Escolar A, entrevista concedida, em 10/10/2024). Por sua vez, o Gestor Escolar B respondeu de forma bastante sucinta, sem fornecer mais detalhes, que recebe as orientações da SRE sempre que necessário (Gestor Escolar B, entrevista concedida, em 10/10/2024). Por fim, o Gestor Escolar C observou que recebe as orientações *“constantemente, mas que ultimamente a gente ‘tá’ tendo mais dificuldades quanto ao Setor Financeiro da Superintendência com a questão de resposta dos processos de compra”* (C, entrevista concedida, em 10/10/2024).

Durante as entrevistas com os Gestores Escolares A e C, foi possível notar um certo descontentamento em relação ao atendimento do Setor Financeiro da SRE/Diamantina, especialmente no que diz respeito à exigência, implementada de forma recente pela SRE/Diamantina, de que os editais de dispensa de licitação elaborados pelas escolas estaduais sejam publicados no site da regional de ensino.

Contudo, é pertinente ressaltar que, dentro dessa nova sistemática de organização implementada pela regional de ensino, todos os processos de dispensa de licitação devem ser submetidos à análise da DIVOF, antes da publicação, a fim de certificar que estão em conformidade com a legislação vigente.

De acordo com a Coordenadora DCE, após as análises, são fornecidas devolutivas às escolas, informando se os processos atenderam ou não aos preceitos legais, para que possam ser publicados, dando andamento ao processo de compras. Em relação ao tempo necessário para realização das análises e devolutivas dos processos, a entrevistada informou:

A DIVOF se organiza de forma, por exemplo, a gente recebe edital de dispensa de licitação para análise na segunda-feira, publica na sexta-feira para dar um tempo para as analistas analisarem (...), além de realizar atendimento no chat, no e-mail, via telefone. Então (...) está bem organizado, mas a demanda de serviço é tanta que às vezes (...) não consegue atender as escolas (Coordenadora DCE, entrevista realizada em 16/10/2024).

Conforme as informações fornecidas pela Coordenação da DIVOF, observa-se que as queixas dos Gestores Escolares acerca da lentidão na devolutiva dos processos estão diretamente ligadas ao tempo necessário para a conclusão da análise dos casos submetidos à SRE/Diamantina. Segundo a Coordenadora DCE, identificou-se que o fluxo processual contempla as etapas de recebimento, análise, devolutiva, adequações e publicação dos editais de dispensa de licitação, o que demanda aproximadamente uma semana para ser finalizado.

No contexto exposto na entrevista com a Coordenadora Regional da Divisão Operacional e Financeira, é importante registrar que, no acompanhamento referido, estão inclusos os processos de orientação dirigidos aos Gestores Escolares relacionados à execução financeira e à correta prestação de contas dos recursos transferidos às unidades de ensino.

É igualmente relevante, além dos aspectos investigativos realizados em campo nas instituições educacionais por meio da realização das entrevistas, a abordagem investigativa efetuada junto à equipe de Inspectores Escolares da SRE/Diamantina, por meio da aplicação de um questionário. Conforme mencionado anteriormente, o Serviço de Inspeção Escolar de Diamantina é composto por 31 Inspectores Escolares, todos os quais foram convidados a responder ao questionário elaborado com o

objetivo de obter informações sobre a atuação do referido serviço em relação à gestão financeira das escolas estaduais sob sua responsabilidade.

De acordo com o levantamento da quantidade de respostas obtidas após o término do prazo estabelecido pelo pesquisador, verificou-se que 83,87% dos inspetores participaram do questionário. Este percentual é considerado altamente significativo e satisfatório, uma vez que representa que 26 dos 31 Inspetores Escolares preencheram o instrumento. Considerando a participação superior a 80% dos Inspetores Escolares, conclui-se que as informações obtidas são suficientes para identificar os fatores que têm impactado o trabalho dos inspetores junto às instituições educacionais estaduais, no que diz respeito à gestão financeira. Os dados coletados por meio deste instrumento permitem uma melhor compreensão das nuances relacionadas à atuação do Serviço de Inspeção Escolar, abrangendo as principais dificuldades, os desafios enfrentados e, acima de tudo, as perspectivas de melhoria a serem implementadas para assistir, orientar e acompanhar de forma mais eficiente e efetiva as atividades pertinentes à gestão financeira das Caixas Escolares.

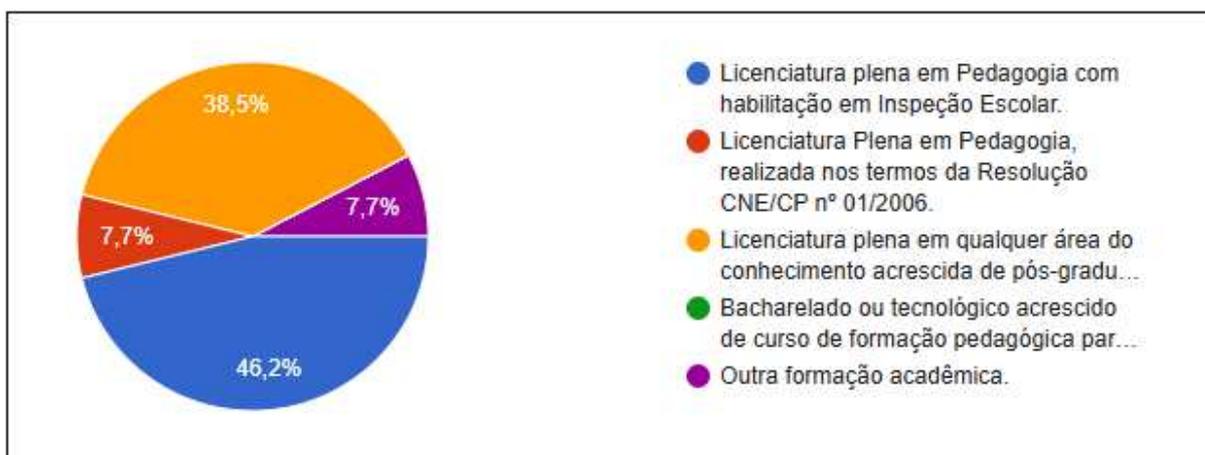
Com o intuito de compreender melhor as características dos respondentes que compõem o Serviço de Inspeção Escolar da SRE/Diamantina, constatou-se que, dos 26 Inspetores Escolares que responderam ao questionário, 84,6%, ou seja, 22 inspetores, se identificaram do gênero feminino, enquanto 15,4%, correspondendo a quatro inspetores, são do gênero masculino. Essa composição reforça a predominância do domínio feminino nas funções do magistério, conforme enfatiza a autora Augusto, ao observar que “este dado é significativo, e enseja reflexões sobre o papel das mulheres nas atividades relacionadas ao magistério e à administração escolar” (Augusto, 2010, p. 204).

De acordo com as respostas obtidas por meio do questionário, constatou-se que a faixa etária dos Inspetores Escolares apresenta uma considerável variabilidade, compreendendo idades que variam de 23 anos a mais de 60 anos. Verificou-se que a maioria dos inspetores se encontra na faixa etária de 31 a 59 anos, o que representa 70,76% do total.

No que se refere à situação funcional, 69,2% dos Inspetores Escolares integram o quadro efetivo, enquanto 30,8% estão na condição de contratados. Cumpre ressaltar que o aumento no número de inspetores efetivos deve-se à recente nomeação de novos Inspetores Escolares aprovados em concurso público, realizado em 2023.

No que diz respeito à formação acadêmica, observou-se que a grande maioria dos Inspectores Escolares possui Licenciatura Plena como qualificação. Destaca-se, de maneira especial, a predominância da formação em Pedagogia entre os inspetores da SRE/Diamantina, conforme pode ser visualizado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Formação acadêmica dos Inspectores Escolares da SRE/Diamantina



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados coletados no questionário aplicado aos Inspectores Escolares de Diamantina.

O Gráfico 1 revela que 53,9% dos Inspectores Escolares cursaram Licenciatura Plena em Pedagogia. Este percentual inclui 7,7% dos inspetores cuja formação está em conformidade com a Resolução CNE/CP nº 01/2006¹⁶, além de 46,2% que se graduaram antes da alteração da legislação pertinente. Em conformidade com o artigo 4º da referida Resolução, constata-se que,

O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos (Brasil, 2006, p. 2).

Diante do exposto, e considerando que, no estado de Minas Gerais, o cargo de Inspetor Escolar integra o quadro do magistério, conforme disposto no Estatuto do Pessoal do Magistério Público Estadual, instituído pela Lei nº 7.109, de 13 de outubro

¹⁶ A Resolução CNE/CP nº 1 foi publicada no Diário Oficial da União, em Brasília, em 16 de maio de 2006, na Seção 1, página 11, com a finalidade de instituir as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, modalidade licenciatura (Brasil, 2006).

de 1977, que, no artigo 3º determina que, dentre outras funções, o pessoal que exerce atividades de inspeção é parte do magistério no sistema estadual de ensino (Minas Gerais, 1977, p. 2). Assim, registra-se que a formação considerada mais adequada e apropriada para o exercício da função de inspeção escolar, em conformidade com a legislação vigente, é a Licenciatura em Pedagogia em nível de graduação, cuja exigência também foi contemplada na Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, conforme delineado no artigo 64.

a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino (Brasil, 1996, recurso *on-line*).

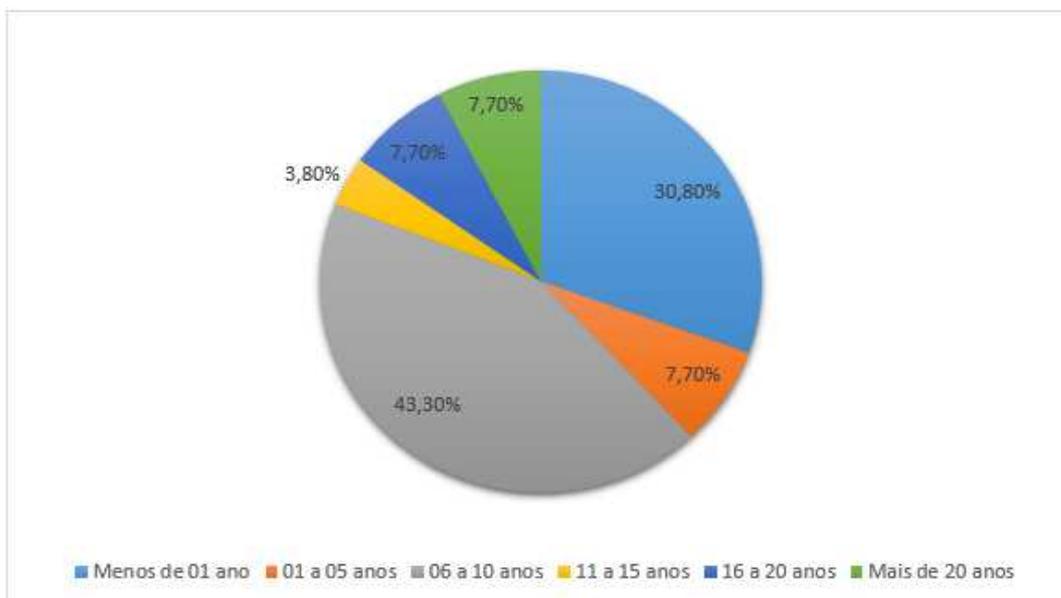
Cumprir destacar que uma parte significativa dos inspetores entrevistados, equivalente a 38,5%, possui formação acadêmica em licenciaturas plenas em áreas distintas do conhecimento. De acordo com a autora Augusto (2010, p. 88), para a entrada na carreira de Inspetor Escolar, exigia-se a licenciatura plena sem especificação do curso, a qual poderia ser combinada com uma licenciatura de curta duração ou complementada por um curso de especialização ou aperfeiçoamento. Com a promulgação da Lei Estadual 15.293, em 05 de agosto de 2004, que estabeleceu as carreiras dos profissionais de educação básica no estado de Minas Gerais, passou-se a exigir a habilitação específica em Inspeção Escolar, conforme disposto em seu artigo 31, que afirma: “as atividades de inspeção escolar serão exercidas por servidor ocupante do cargo de Analista Educacional, com habilitação em Inspeção Escolar” (Minas Gerais, 2004, p. 11).

Nesse sentido, é importante ressaltar que, para o ingresso no serviço de inspeção escolar da rede estadual de ensino de Minas Gerais, são aceitas todas as licenciaturas como formação inicial, acrescidas da exigência de especialização em nível de pós-graduação em Inspeção Escolar. Tal exigência se estende também aos servidores com outras formações acadêmicas, sendo que, no caso de cursos de bacharelado ou tecnólogo, é imprescindível a formação especial em docência, seguida pela complementação com pós-graduação em Inspeção Escolar.

Em relação ao tempo de serviço na rede estadual de ensino de Minas Gerais, observa-se, conforme ilustrado no Gráfico 2, que a maioria dos Inspetores Escolares

da SRE/Diamantina possui menos de 10 anos de atuação na função de inspeção escolar.

Gráfico 2 – Tempo de serviço exercido pelos Inspetores Escolares na rede estadual ensino de Minas Gerais



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados coletados nos questionários aplicados aos Inspetores Escolares.

A análise do Gráfico 2 revela que aproximadamente 42,30% dos Inspetores Escolares da SRE/Diamantina têm entre seis e 10 anos de serviço no Serviço de Inspeção Escolar da rede estadual, enquanto oito inspetores, representando 30,80%, detêm menos de um ano de experiência. Dessa forma, é possível inferir que o reduzido tempo de serviço e, conseqüentemente, a escassa experiência no Serviço de Inspeção Escolar pode ser considerada como fatores que influenciam a atuação desses profissionais na gestão financeira da Caixa Escolar das escolas estaduais. Para mitigar essa problemática, Augusto (2010, p. 206) sugere que:

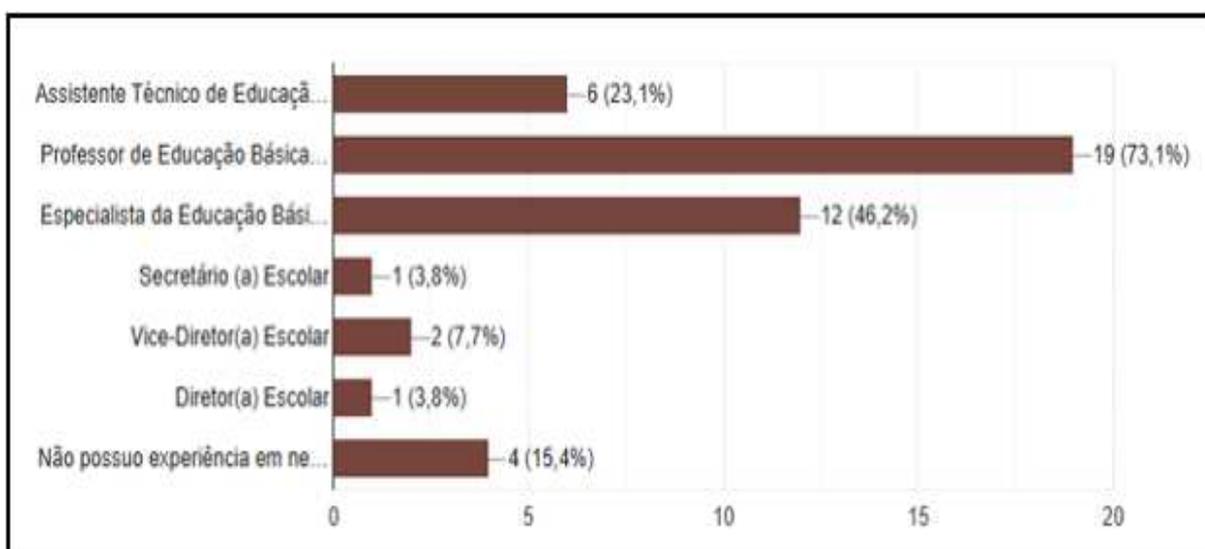
Um curso de preparação profissional, planejado em relação às necessidades do sistema sobre o trabalho de inspeção escolar poderia servir como uma capacitação profissional aos novos inspetores, e um acompanhamento dos novos ingressantes na função, durante, pelo menos um ano de trabalho, no início da sua carreira.

É pertinente mencionar que a proposta da autora Augusto (2010) é extremamente relevante e necessária para amenizar os impactos decorrentes da limitada experiência dos Inspetores Escolares que ingressam no Serviço de Inspeção

Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. A implementação de uma capacitação inicial, abrangendo temas que incluam a atuação do Inspetor Escolar na gestão financeira das escolas estaduais vinculadas à referida regional, configura-se como uma ação essencial para que os novos profissionais possuam as condições mínimas necessárias para desempenhar com eficácia as atribuições de natureza financeira, inerentes ao seu cargo.

Dessa forma, assim como a relevância na formação inicial dos novos Inspectores Escolares, conforme sinalizado na pesquisa de Augusto (2010), outro aspecto de grande importância que deve ser considerado diz respeito à necessidade de acompanhamento das ações realizadas pelos novatos em relação à gestão financeira das Caixas Escolares. Acredita-se que um acompanhamento, acompanhado de orientações específicas, possa contribuir para o aprimoramento da atuação dos inspetores, preparando-os e tornando-os aptos a exercerem, de maneira assertiva, suas funções relacionadas à área financeira. Ao serem questionados sobre a experiência prévia nas funções da educação básica antes de assumirem o cargo de Inspetor Escolar, foram obtidas as respostas apresentadas no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Experiência dos Inspectores Escolares em outras funções da educação básica



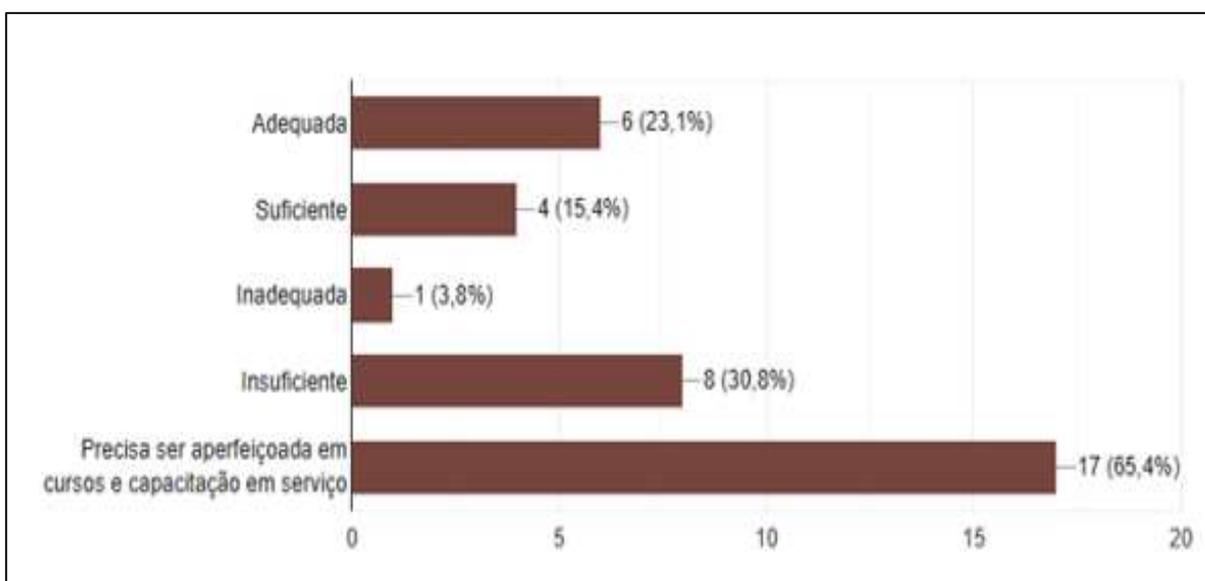
Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados coletados nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

Conforme evidenciado no Gráfico 3, a maioria dos respondentes relatou que já havia atuado nas funções de Professor, Especialista em Educação Básica, Assistente

Técnico e Secretário Escolar. Dois indivíduos exerceram a função de Vice-Diretor, e apenas um ocupou o cargo de Diretor de Escola. Ademais, quatro Inspectores Escolares declararam não possuir experiência em nenhuma das funções da educação básica.

Quando indagados sobre a adequação de sua formação e experiência profissional para o cumprimento das atribuições do cargo de Inspetor Escolar, especialmente em relação à área financeira, apenas 10 Inspectores Escolares afirmaram que consideravam sua formação adequada ou suficiente. Por outro lado, 65% dos respondentes indicaram que necessitam de aperfeiçoamento por meio de cursos e capacitação em serviço. Contudo, um dado que se revela particularmente preocupante é o fato de que nove inspetores manifestaram que tanto a formação quanto a experiência profissional possuída eram inadequadas ou insuficientes para a realização das atribuições de natureza financeira nas escolas estaduais, conforme demonstrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Formação e experiência profissional para execução das atribuições do cargo de Inspetor Escolar



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados coletados nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

As informações apresentadas são de suma relevância, uma vez que a formação acadêmica e a experiência profissional constituem-se como elementos fundamentais para a execução das funções de inspeção escolar, que abrangem também aspectos financeiros. Esses requisitos são indispensáveis, uma vez que se

configuram como competências intrínsecas ao cargo de Inspetor Escolar. Nesse sentido, Luck (2009, p. 12) afirma que:

Em relação à função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos.

Considerando a importância do Serviço de Inspeção Escolar para as ações de assistência, acompanhamento e orientação das instituições de ensino, incluindo as atividades de caráter financeiro, essa informação configura-se como um fator de grande preocupação. É prudente salientar que as condições mínimas para o exercício das atividades de inspeção escolar, incluindo aquelas de natureza financeira, partem do princípio de uma capacitação inicial e de formações específicas em serviço, que forneçam orientações e informações básicas capazes de suprir eventuais deficiências oriundas da formação acadêmica e de preparar o Inspetor Escolar para o cumprimento de suas atribuições.

Por outro lado, é necessário destacar que o serviço de inspeção escolar, além dos conhecimentos básicos, demanda a experiência profissional daqueles que operam nessa função, para que possam atender de maneira adequada às necessidades educacionais emergentes nas unidades de ensino. Nessa perspectiva, Augusto (2010, p. 206) corrobora que “para o exercício da função, exige-se a experiência profissional, que muitas vezes não é adquirida em estágios, e sim na prática do trabalho”.

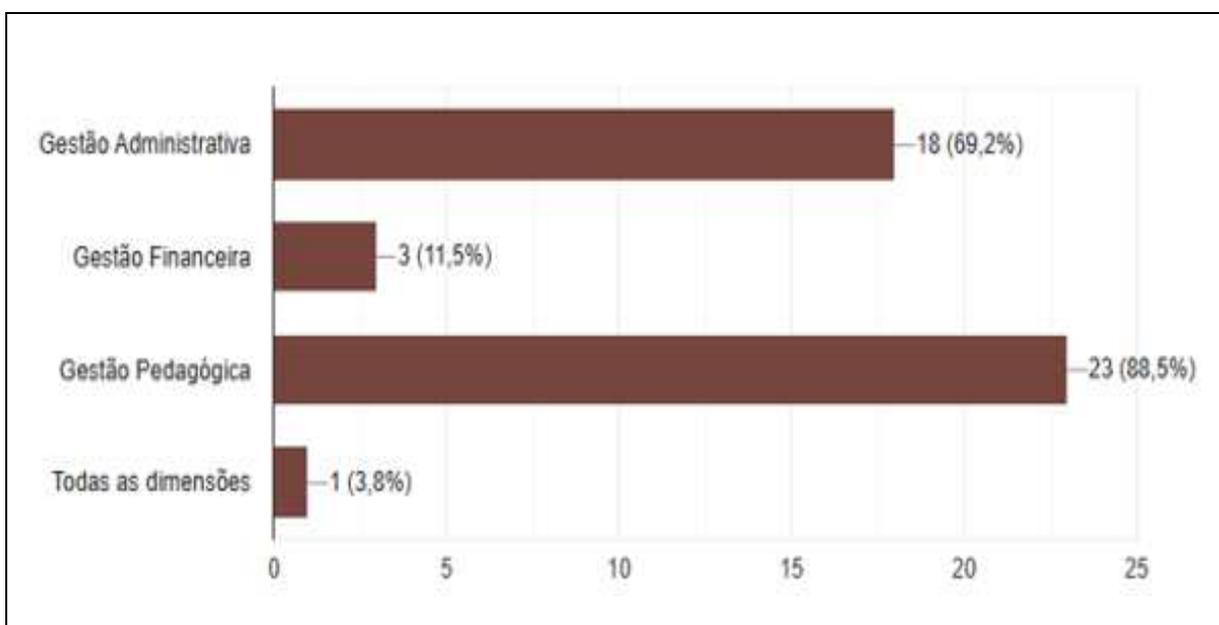
É essencial enfatizar que a experiência profissional, é construída cotidianamente, a partir da atuação e das vivências no serviço, enquanto os conhecimentos adquiridos nas formações – sejam elas acadêmicas ou em serviço – constituem-se como ponto de partida para direcionar os trabalhos a serem realizados. Destaca-se, portanto, que não se adquire experiência sem o contato direto e o exercício da atividade a ser desempenhada.

Dessa forma, mesmo que a formação acadêmica não tenha sido suficiente ou adequada para o desempenho das funções de inspeção escolar, é imperativo que seja complementada por meio da oferta e realização de formação inicial e continuada em serviço. Registra-se que as capacitações, os treinamentos e as formações em serviço

são fundamentais para que o Inspetor Escolar possua condições mínimas de executar, satisfatoriamente, as atribuições do cargo nas unidades de ensino. Essa necessidade ficou evidenciada nas respostas do questionário aplicado aos Inspectores Escolares, dos quais 17 relataram a necessidade de aperfeiçoamento por meio de cursos e capacitação em serviço, conforme demonstrado nas informações constantes no Gráfico 4.

Quanto ao foco da formação dos Inspectores Escolares, as respostas do questionário aplicado a estes profissionais, conforme apresentado no Gráfico 5, evidenciam que as dimensões administrativas e pedagógicas se destacam significativamente em relação à dimensão financeira. Tal constatação contribui, em parte, para compreender as dificuldades enfrentadas pela maioria dos Inspectores Escolares no que diz respeito ao cumprimento das atribuições de natureza financeira, vinculadas ao funcionamento das Caixas Escolares.

Gráfico 5 – Formação dos Inspectores Escolares para atuar nas dimensões da gestão escolar



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados coletados nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

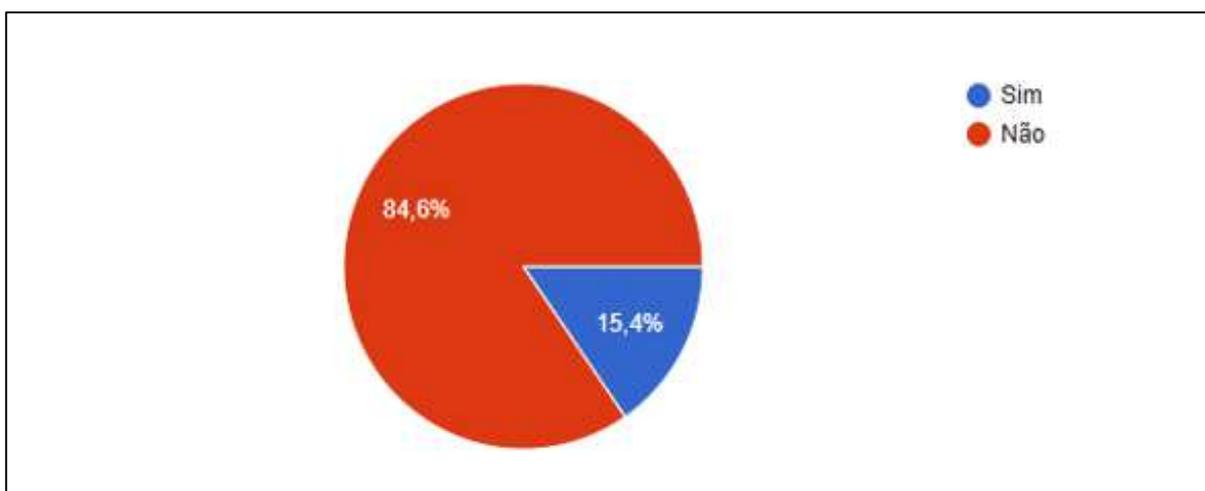
No Gráfico 5, observa-se que a formação acadêmica dos Inspectores Escolares os prepara predominantemente para atuar nas dimensões administrativas e pedagógicas, com 88,5% dos respondentes afirmando ter recebido preparação para exercer atribuições pedagógicas e 69% para a gestão administrativa. Em

contrapartida, apenas 11,5% dos inspetores, ou seja, três deles, consideram-se preparados para desempenhar as funções relacionadas à dimensão financeira. A respeito da formação dos Inspectores Escolares, Costa (2017, p. 146) comenta que:

Embora os conhecimentos em administração e finanças façam parte do currículo de formação do Inspetor Escolar, seja no curso de graduação ou no de especialização lato sensu, conforme assevera Rodrigues (2013), fato é que esta formação não vem se mostrando adequada para o exercício de tal atribuição.

Para a obtenção de informações sobre a complementação da formação acadêmica dos Inspectores Escolares, foi realizada uma consulta acerca da oferta de cursos de capacitação em serviço disponibilizados pela Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG) ou pela Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. As respostas obtidas estão consolidadas e apresentadas no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Formação ofertada pela SEE/MG e SRE para os Inspectores Escolares



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados coletados nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

Ao analisar as informações no Gráfico 6 sobre a formação oferecida pela SEE/MG ou pela SRE aos Inspectores Escolares, com o intuito de capacitá-los para auxiliar os Gestores Escolares na gestão financeira da Caixa Escolar, é possível constatar que 84,6% da amostra, representando a maioria dos inspetores, informaram não ter recebido qualquer tipo de formação nessa área. Em contraposição, apenas 15,4%, ou seja, quatro inspetores, afirmaram ter recebido formação da SEE/MG ou da SRE que os habilitasse a atuar junto às escolas estaduais, proporcionando apoio

aos Gestores Escolares na execução das atividades financeiras da Caixa Escolar. Esta informação é corroborada por Augusto (2010, p. 205), que observa que “não se registra na área estadual uma capacitação profissional, no sentido de preparar os ingressantes na carreira, fato que contribui para a fragilidade da função, pois os novatos se sentem despreparados para o exercício das funções”.

Esse cenário é bastante preocupante, especialmente ao considerar que a capacitação profissional é essencial para o exercício de qualquer atividade educacional. No contexto da atuação do Serviço de Inspeção Escolar, com ênfase na área financeira, a necessidade de formação se torna ainda mais premente, dada a importância desta área para assegurar o funcionamento adequado dos estabelecimentos de ensino. Netto ressalta que tal acompanhamento deve ser realizado tanto previamente quanto durante a execução dos recursos financeiros, visando a redução de erros e irregularidades:

Outro ponto seria a forma de acompanhamento da execução dos recursos recebidos pelas escolas e prestação de contas deles. O acompanhamento do recurso depois de concluída a execução não é o mais adequado, pois deveria ser a priori, durante a execução, de forma que possa haver intervenções, caso se perceba irregularidades (Netto, 2013, p. 121).

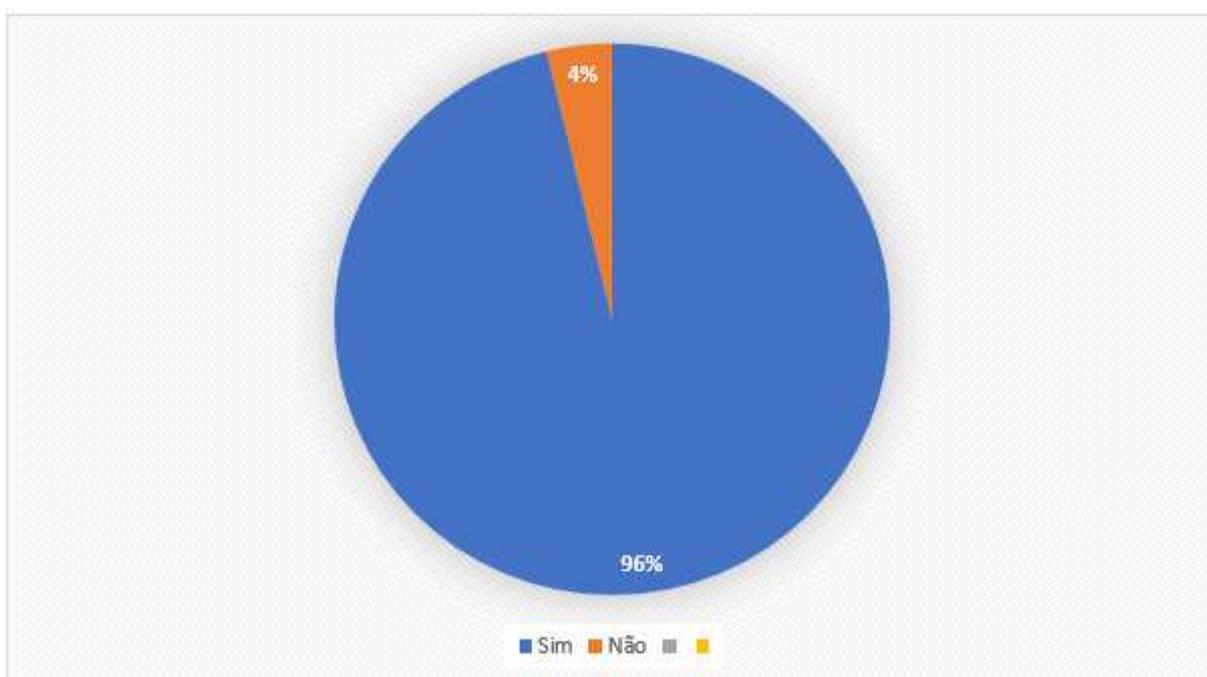
Neste contexto, destaca-se que a administração da Caixa Escolar requer orientações e supervisão por parte do Inspetor Escolar, as quais devem ser realizadas de maneira oportuna e preventiva, visando assegurar o pleno funcionamento da instituição de ensino. Para tal, ressalta-se a relevância da capacitação profissional desse servidor, com o intuito de promover uma gestão adequada dos recursos financeiros recebidos, a fim de alcançar os objetivos educacionais estabelecidos.

Ademais, constata-se que a carência de capacitação profissional pode contribuir para fragilidades na atuação do Serviço de Inspeção Escolar, particularmente no que se refere ao monitoramento da Caixa Escolar. Essa situação decorre do fato de que a ausência de capacitação resulta na falta de conhecimento necessário para o desenvolvimento das atividades relacionadas à gestão financeira das escolas sob a responsabilidade do Inspetor Escolar.

Considerando que o conhecimento é um fator primordial para o exercício das funções da inspeção escolar em relação às Caixas Escolares, é fundamental que o inspetor disponha das condições necessárias para desempenhar seu papel de

assistente, supervisor e orientador dos Gestores Escolares na condução das ações financeiras. Assim, torna-se imprescindível buscar informações sobre o nível de conhecimento dos Inspetores Escolares. Neste sentido, para verificar o grau de conhecimento que os Inspetores Escolares possuem para atuar e auxiliar os Gestores Escolares na gestão financeira da Caixa Escolar, foram consolidadas no Gráfico 7 as informações pertinentes.

Gráfico 7 – Conhecimentos dos Inspetores Escolares para orientar e auxiliar na gestão financeira das escolas



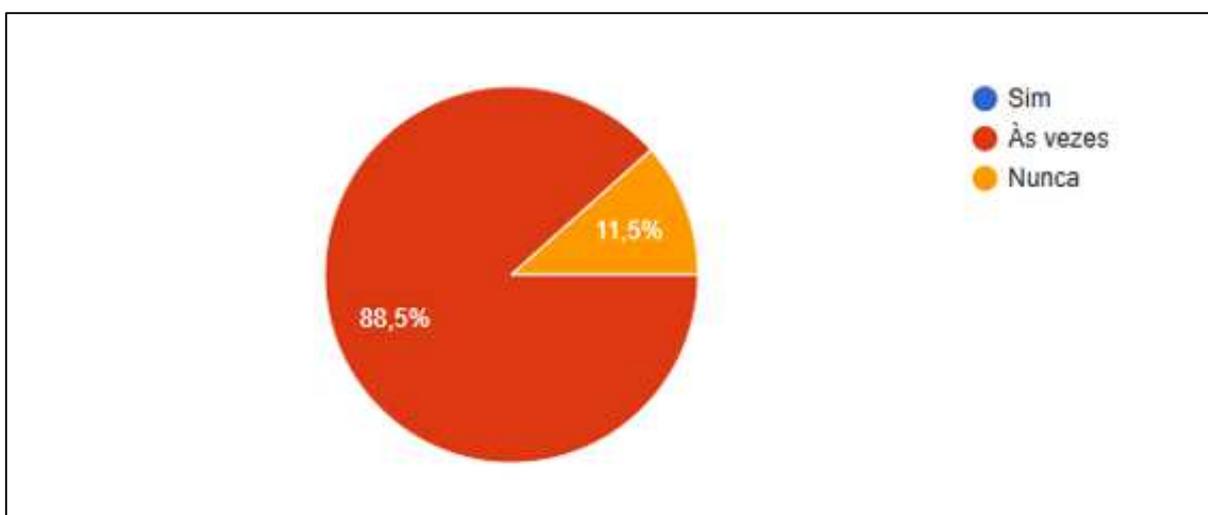
Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados coletados nos questionários aplicados aos Inspetores Escolares.

No Gráfico 7, observa-se que a maioria dos Inspetores Escolares da SRE/Diamantina, correspondente a 25 Inspetores Escolares de um total de 26, declarou não possuir conhecimentos suficientes para orientar e auxiliar as escolas em relação à gestão financeira da Caixa Escolar. Essa situação representa um agravante que deve ser mitigado, considerando que apenas um Inspetor Escolar informou possuir os conhecimentos adequados para acompanhar as atividades financeiras e prestar suporte aos Gestores Escolares na gestão da Caixa Escolar.

As respostas dos Inspetores Escolares revelaram que nenhum deles atua de forma efetiva na gestão financeira da Caixa Escolar, nas ações de orientação, acompanhamento e monitoramento quanto a realização das atividades realizadas

pelas escolas (Gráfico 8). Por outro lado, 88,5% indicaram que às vezes atuam, enquanto 11% afirmaram que nunca desempenharam essa função de forma efetiva. Este cenário é alarmante, uma vez que o acompanhamento das atividades financeiras executadas pelos Gestores Escolares constitui uma ação fundamental para o funcionamento das instituições de ensino, já que “ao Inspetor Escolar é imputado [...], a responsabilidade de acompanhar, no âmbito das Escolas Estaduais, a utilização dos recursos públicos repassados para as Caixas Escolares” (Costa, 2017, p. 145).

Gráfico 8 – Atuação efetiva dos Inspectores Escolares na gestão financeira das Caixas Escolares



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados coletados nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

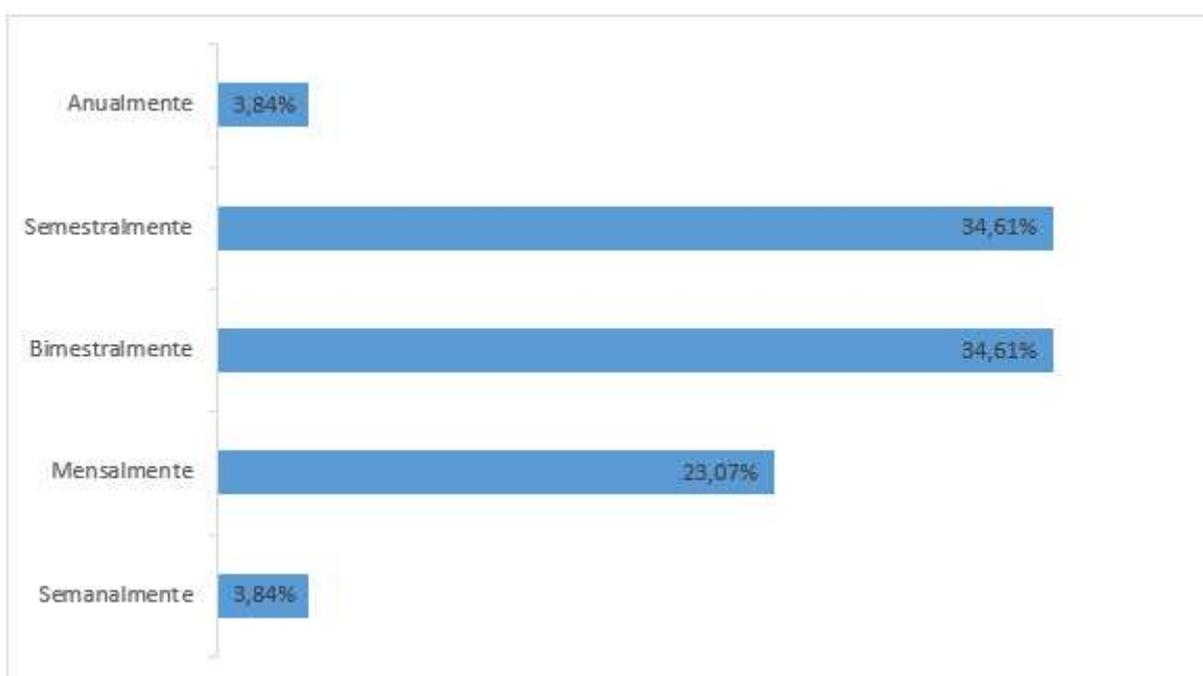
A manifestação apresentada por Costa (2017) encontra respaldo na legislação vigente que estabelece as normas de organização e a atuação do Serviço de Inspeção Escolar, no âmbito das Superintendências Regionais de Ensino e nas unidades escolares. Neste contexto, a Secretaria de Estado de Educação publicou a Resolução SEE nº 3.428, datada 15 de junho de 2017, em resposta à necessidade de definição dos procedimentos para a organização deste importante serviço na rede estadual de ensino de Minas Gerais (Minas Gerais, 2017a).

Ademais, conforme argumentado por Costa, a atuação do inspetor é “considerada pouco eficiente e que carece de ser repensada, modificada e/ou estimulada” (Costa, 2017, p. 144). A presente pesquisa vai ao encontro dessa afirmação e considera que o Serviço de Inspeção Escolar ainda demanda

aprimoramentos, especialmente nas ações de acompanhamento da gestão financeira das escolas estaduais.

Durante a coleta de informações junto aos Inspectores Escolares, constatou-se que a regularidade no acompanhamento das Caixas Escolares apresenta uma variabilidade significativa. De acordo com os dados constantes no Gráfico 9, é possível evidenciar a dissonância e a ausência de padronização na abordagem adotada por cada Inspetor Escolar em relação ao acompanhamento das atividades financeiras desenvolvidas nas instituições de ensino.

Gráfico 9 – Regularidade no acompanhamento das Caixas Escolares pelos Inspectores Escolares



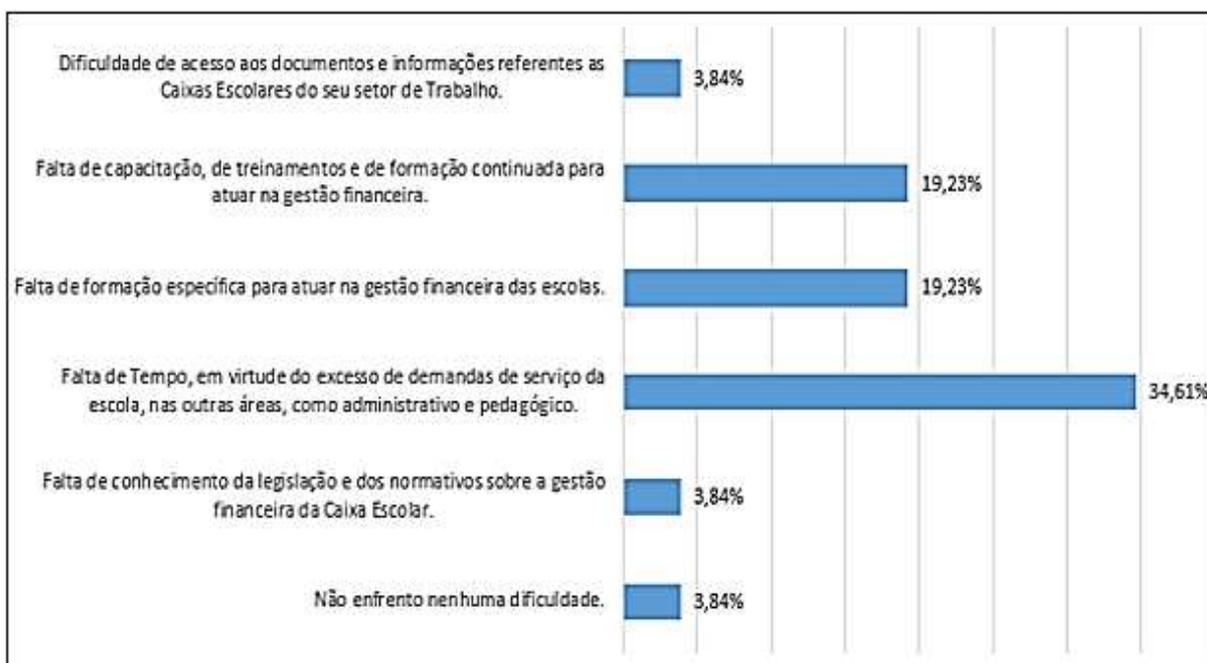
Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados coletados no questionário aplicado aos Inspectores Escolares.

Assim sendo, as visitas para o acompanhamento das ações financeiras das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais da SRE/Diamantina variam de um inspetor para outro. Considera-se que esse modo de atuação é bastante subjetivo e, possivelmente, compromete o acompanhamento tempestivo e regular, o que impacta na assertividade dos procedimentos e na eficiência da execução das atividades financeiras.

Com base nas informações obtidas durante a pesquisa de campo, observou-se que a maioria dos Inspectores Escolares enfrenta dificuldades para exercer as

atribuições relacionadas a gestão financeira das Caixas Escolares. Nesse sentido, o Gráfico 10 ilustra as principais dificuldades manifestadas pelos Inspectores Escolares nas respostas do questionário aplicado.

Gráfico 10 – Principais dificuldades dos Inspectores Escolares para acompanhar e atuar junto à Caixa Escolar



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados coletados nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

Notadamente, com base nas respostas apresentadas no Gráfico 10, foi possível evidenciar e compreender as fragilidades associadas à atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas ações de acompanhamento das atividades relativas às Caixas Escolares. Segundo as informações fornecidas pelos Inspectores Escolares, a falta de tempo e de capacitação, seguida pela ausência de formação, são os aspectos que mais dificultam o acompanhamento das atividades financeiras das Caixas Escolares.

A questão 20 do questionário aplicado aos Inspectores Escolares solicitou sugestões espontâneas para a melhoria da atuação do Serviço de Inspeção Escolar no que tange à gestão financeira da Caixa Escolar. Com isso, foram coletadas as sugestões detalhadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Sugestões de melhorias pelos Inspectores Escolares de Diamantina

| Tipo de sugestão | Quantidade de Inspectores |
|--|----------------------------------|
| Capacitação e treinamento sobre a gestão financeira. | 9 |
| Formação continuada em finanças. | 8 |
| Formação específica na área financeira. | 7 |
| Regularidade na oferta de formações continuadas. | 2 |
| Acesso a informações financeiras das escolas por meio de um sistema informatizado para monitoramento. | 2 |
| Proposta de oferta de cursos específicos na área financeira, a serem promovidos pela SEE/MG aos Inspectores Escolares. | 2 |
| Reserva de tempo adicional para a capacitação na área financeira. | 2 |
| Aprimoramento no suporte oferecido aos Inspectores Escolares em relação à gestão financeira das instituições de ensino. | 1 |
| Disponibilização de orientações mais claras por parte dos setores financeiros da SRE para a supervisão e orientação das Caixas Escolares. | 1 |
| Desvinculação de certas questões pedagógicas do Serviço de Inspeção Escolar, com redistribuição para o Setor Pedagógico da SRE. | 1 |
| Criação de um grupo de trabalho dentro do Serviço de Inspeção Escolar, com a indicação dos inspetores que possuem mais conhecimento em gestão financeira para a realização de formação continuada. | 1 |
| Promoção de plantões de estudos adicionais focados na gestão financeira das Caixas Escolares. | 1 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados coletados nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

Os Inspectores Escolares, por intermédio das sugestões apresentadas, reafirmaram que a capacitação, o treinamento e a formação continuada, bem como específica, relacionada à gestão financeira configuram-se como os aspectos de maior relevância para a melhoria da atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas escolas estaduais. Dessa forma, evidenciou-se a imperiosa necessidade de promover capacitações, treinamentos e formações continuadas e específicas, de modo que o Inspeitor Escolar esteja adequadamente preparado para atender às particularidades da gestão financeira das Caixas Escolares. A ausência de capacitação e de formação continuada que ainda caracteriza o Serviço de Inspeção Escolar foi evidenciada na pesquisa de Luck, que destacou que “os inspetores não participam de formação continuada de forma permanente, e são capacitados em serviço de forma esporádica.

As atualizações não são frequentes, o que pode ser explicado pelas circunstâncias do trabalho e falta de incentivos da administração estadual” (Luck, 2009, p. 207).

Todavia, não se pode desconsiderar as demais sugestões propostas pelos Inspectores Escolares, as quais também poderão contribuir para o aperfeiçoamento da atuação do Serviço de Inspeção Escolar na esfera financeira das unidades estaduais de ensino. Assim, é pertinente destacar as sugestões apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Demais sugestões de melhorias feitas pelos Inspectores Escolares da SRE/Diamantina

| Demais sugestões dos inspetores |
|---|
| Acesso às informações financeiras das escolas, por meio de um sistema informatizado para monitoramento. |
| Organização de grupos de trabalho dentro do Serviço de Inspeção Escolar, envolvendo inspetores com mais conhecimentos em gestão financeira, para a realização de formações contínuas. |
| Regularidade na oferta de formações continuadas. |
| Desvinculação de algumas questões pedagógicas do Serviço de Inspeção Escolar, transferindo-as para o Setor Pedagógico da SRE. |
| Mais orientações por parte dos setores financeiros da SRE para monitorar e auxiliar as Caixas Escolares. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base nos dados coletados nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

À luz do exposto, é importante frisar que, além das iniciativas de formação, capacitação e treinamento sugeridas pelos Inspectores Escolares, é oportuno considerar também as demais recomendações apresentadas em relação ao aprimoramento da atuação do Serviço de Inspeção Escolar, especialmente no que tange à gestão financeira da Caixa Escolar. Assim, considera-se que tais ações poderão contribuir de maneira complementar para a melhoria e organização das atividades realizadas pelos Inspectores Escolares, tendo em vista que quase todas as sugestões estão relacionadas ao compartilhamento de informações e à reestruturação do trabalho de inspeção escolar.

Foi indicado, também, como sugestão por parte dos Inspectores Escolares, um reforço no auxílio e suporte proveniente do setor financeiro da SRE, que abrange a DAFI e a DIVOF. Esse apoio é considerado de extrema relevância para o aprimoramento da atuação do Serviço de Inspeção Escolar, uma vez que o Setor

Financeiro detém a competência necessária para o acompanhamento das Caixas Escolares.

Na pesquisa de campo, evidenciou-se o contexto de atuação da Diretoria Administrativa e Financeira da SRE/Diamantina. De acordo com as informações coletadas durante as entrevistas, salientou-se que a DAFI constitui uma das maiores diretorias na estrutura organizacional das Superintendências Regionais de Ensino. O Diretor X2 afirmou que *“a atuação da DAFI é muito complexa. É uma diretoria muito grande”* (Diretor X2, entrevista realizada em 17/10/2024). Esta diretoria abrange diversos setores, subdivididos em áreas de atuação específicas, como: rede física, setor de protocolo, setor de compras, almoxarifado, patrimônio, diárias de viagem, manutenção de frota, entre outros. Adicionalmente, a DAFI está atrelada à Divisão Operacional e Financeira (DIVOF), que, por sua vez, é responsável pela coordenação das Caixas Escolares vinculadas às escolas da rede estadual de ensino.

Além dos diversos subsetores sob a responsabilidade da DAFI e da DIVOF da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, é importante salientar que o Setor Financeiro também possui a incumbência de acompanhar 110 escolas estaduais localizadas no âmbito da regional de ensino, conforme informado pelo Diretor X2, que mencionou que *“a gente responde por 110 escolas, que estão localizadas no raio de 25 municípios.”* (Diretor X2, entrevista concedida em 16/10/2024).

Em face da amplitude e complexidade do atendimento a que o Setor Financeiro da SRE/Diamantina está submetido, o Diretor X1 propôs que a Diretoria Administrativa e Financeira fosse desmembrada em duas entidades: Diretoria Financeira e Diretoria Administrativa – *“na superintendência, nós temos que ter um administrativo e um financeiro”* (Diretor X1, entrevista concedida em 17/10/2024). Nota-se que, para o Diretor, o desmembramento da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) poderia contribuir significativamente para o aprimoramento das atividades desempenhadas por esta diretoria.

É pertinente ressaltar que, na entrevista realizada com o Diretor da Diretoria Administrativa e Financeira, foram identificadas irregularidades relacionadas à gestão financeira da Caixa Escolar, as quais foram executadas em desacordo com a legislação vigente e com as diretrizes da SEE/MG. O entrevistado abordou diversas ocorrências detectadas nas instituições de ensino, durante seu período de atuação DAFI/SRE Diamantina, relatando situações surgidas durante a análise das prestações

de contas das Caixas Escolares. De acordo com o Diretor, constatou-se a ausência de documentos obrigatórios nos processos de prestação de contas, incluindo extratos bancários.

Os períodos que faltavam era alguma coisa que estava errada, não estava condizente com a aplicação do recurso financeiro, então esses períodos que faltavam sempre tinham algumas coisas que nós tínhamos que verificar para poder pedir para o diretor corrigir, e as (...) às vezes, de uma devolução de recurso para cumprir aquela aplicação que não foi feita. Essa era a nossa maior dificuldade. A maior dificuldade nossa em frente à gestão da questão financeira, era os diretores seguirem realmente o que era orientado (Diretor DAFI, entrevista concedida em 17/10/2024).

Para corroborar o contexto apresentado pelo Diretor X1, o pesquisador Costa (2017, p. 155) “observou que na fase de execução dos recursos, ainda no ambiente escolar, uma série de erros decorrentes da adoção de procedimentos incorretos e indevidos e o consequente descumprimento da legislação em vigor”. Nesse sentido, a Coordenadora das Caixas Escolares na regional de ensino de Diamantina afirmou a necessidade de exigir das escolas estaduais o encaminhamento de todos os processos de dispensa de licitação para a publicação dos editais. Segundo a Coordenadora DCE, essa medida foi necessária para propiciar e facilitar o acompanhamento dos procedimentos de compras e contratações realizados pelos Gestores Escolares. Assim, destaca-se a perplexidade da Coordenadora Regional de Caixa Escolar em relação a alguns procedimentos executados pelos Gestores Escolares, no que se refere à alocação dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares.

Até 2023, até 31 de dezembro do ano passado, a dispensa de licitação não era publicada então as escolas faziam e a gente não tinha acesso. Quando veio essa dispensa de licitação, que a gente começou a ter acesso, a gente começou a ver as loucuras que a escola faz com o dinheiro da escola, a gente começou a ver os absurdos que a escola compra, porque eles estavam acostumados a fazer aquilo há muito tempo (Coordenadora DCE, entrevista realizada em 16/10/2024).

Portanto, diante das diversas irregularidades detectadas na análise das prestações de contas e com vistas ao aprimoramento dos procedimentos de compras e contratações das Caixas Escolares, a atual Diretora da Superintendência Regional de Ensino instituiu, no início de 2024, a obrigatoriedade de publicação dos editais de

dispensa de licitação no *site* da SRE, após a análise dos analistas da Divisão Operacional e Financeira da SRE.

Nas considerações da Coordenadora DCE, observou-se que muitas das irregularidades na gestão financeira das escolas estaduais foram detectadas após a exigência de publicação dos atos de Dispensa de Licitação instruídos pelos Gestores Escolares. Em relação aos problemas identificados pelos analistas financeiros da SRE Diamantina durante a análise das prestações de contas dos recursos financeiros executados pelas Caixas Escolares, a Coordenadora DCE elencou diversas irregularidades resultantes da má gestão por parte dos Gestores Escolares, destacando em suas palavras:

Outra irregularidade que (...) a gente está percebendo, (...) é que no recebimento das mercadorias, eles não conferem o que estão recebendo, não conferem e pegam qualquer pessoa que tem na escola para poder assinar o documento, eles não fazem reunião para abrir os envelopes, eles só pegam a assinatura do pessoal. Quando a gente (...) pede as pessoas para poder falar: essa assinatura é sua? Você viu recebendo isso? Ninguém tem noção do que está acontecendo (Coordenadora DCE, entrevista realizada no dia 16/10/2024).

A Coordenadora DCE informou que a área destinada ao setor financeiro do *site* da SRE/Diamantina está sendo utilizada exclusivamente para a publicação dos editais de dispensa de licitação das escolas estaduais, com o intuito de minimizar as ocorrências de irregularidades. A Coordenadora ressalta: *“a gente utiliza o site só mesmo para publicar o edital, da dispensa de licitação”* (Coordenadora DCE, entrevista realizada no dia 16/10/2024). Nesse sentido, a entrevistada reiterou que essa ação foi implementada no início do ano de 2024, visando aprimorar e acompanhar os procedimentos de aquisição e contratação realizados pelas escolas estaduais, através da análise prévia dos procedimentos de dispensa de licitação pelos analistas financeiros da SRE/Diamantina. Tal informação foi respaldada pelo Diretor X2 que afirmou *“a DIVOF utiliza muito do site para fazer as publicações de editais de dispensa de licitação”* (Diretor X2, entrevista realizada no dia 16/10/2024).

Assim, evidencia-se que, diante dos problemas financeiros identificados nas Caixas Escolares, a Regional de Ensino, por meio de seu Setor Financeiro, composto pela DAFI e pela DIVOF, já iniciou algumas medidas para mitigação das intercorrências financeiras.

Cabe destacar que a Coordenadora da Diretoria Operacional e Financeira, ao ser entrevistada, apontou que a organização e gestão da alimentação escolar se configuram como alguns dos problemas financeiros enfrentados nas escolas estaduais. A entrevistada denunciou que *“tem muito diretor que não segue o cardápio, que não segue as orientações, tem diretor que a gente está com algumas denúncias por servir a mesma merenda para os meninos de segunda a sexta”* (Coordenadora DCE, entrevista realizada no dia 16/10/2024). No âmbito regional, a entrevistada informou ainda que a SRE/Diamantina acompanha essa área por meio do Serviço de Nutrição:

A nutricionista (...) vai em todas as escolas nem que ela demore um ano ela tem que ir nas escolas para saber como é que está a alimentação escolar [...]. É uma responsabilidade da nutricionista e da DIVOF, mas o Inspetor? Ele não está lá no dia a dia? (...) eu falo [...] da responsabilidade que vocês têm enquanto Inspetor, de ser os nossos olhos e não de encobrir um erro da escola para não chegar até a Superintendência (Coordenadora DCE, entrevista realizada em 16/10/2024).

Em decorrência da manifestação da Coordenadora Regional das Caixas Escolares sobre a atuação dos Inspectores Escolares nas ações de acompanhamento da gestão financeira das escolas estaduais, foi possível constatar certo distanciamento entre esses dois setores. Contudo, ao questionar o papel do Serviço de Inspeção Escolar, a Coordenadora DCE aproveitou a oportunidade da entrevista para sugerir uma assistência mais efetiva dos Inspectores Escolares no acompanhamento das atividades financeiras realizadas nas instituições de ensino.

É importante ressaltar que, nesse mesmo contexto, a pesquisadora Netto (2013) apresentou em seus estudos percepções sobre as deficiências no acompanhamento e na capacitação dos Gestores Escolares para a execução das finanças das Caixas Escolares.

ainda há falhas no âmbito da Regional e que precisam ser corrigidas, como por exemplo: a metodologia utilizada nas capacitações oferecidas atualmente pela SRE sobre execução e prestação de contas dos recursos recebidos; não existe uma forma única e padronizada de controle de diligências encaminhadas às escolas e também as análises das prestações de contas que chegam à SRE, não são tempestivas; a forma de acompanhamento da execução e prestação de contas dos recursos destinados às escolas é feita depois de que o recurso já foi executado, quando na verdade entende-se que deveria ser durante a execução (Netto, 2013, p. 102).

De acordo com os depoimentos dos entrevistados pertencentes à DAFI e à DIVOF da SRE/Diamantina, a não observância das normas e orientações por parte dos Gestores Escolares constitui uma das principais dificuldades enfrentadas na gestão financeira das escolas estaduais. Em relação a essa postura dos Gestores Escolares, o Diretor da Diretoria Administrativa e Financeira fez considerações que foram observadas durante o período em que esteve à frente da DAFI da SRE/Diamantina:

Quando a gente orientava, e o diretor seguia as orientações, vinha tudo certinho, chegava em dia, (...) e quando o diretor não seguia as orientações, não ia no caminho que foi orientado, não seguia as resoluções, todas as diretrizes passadas, a gente quando ia analisar aquela prestação de contas tinha muita dificuldade porque faltavam muitos documentos, e documentos muito necessários (Diretor X1, entrevista realizada no dia 17/10/2024).

No tocante à consideração apresentada pelo Diretor X1, é pertinente registrar que, durante a entrevista realizada com a Coordenadora DCE, foram delineadas as possíveis consequências que poderão ser impostas às unidades estaduais de ensino e a seus respectivos Gestores, em decorrência do não cumprimento das orientações e normativas relativas ao funcionamento da Caixa Escolar. A entrevistada abordou as seguintes reflexões sobre esse tipo de ocorrência:

Quando o Diretor não apresenta a prestação de contas, pode ser que algo esteja errado, cabendo ao Inspetor da escola averiguar o que está acontecendo, pois quando a DIVOF for olhar poderá entrar com o bloqueio da Caixa Escolar no SIAF, e aí a escola não recebe mais nem um real, (...) a gente bloqueia a Caixa Escolar e o Gestor é exonerado (Coordenadora DCE, entrevista realizada em 16/10/2024).

Conforme exposto anteriormente, trata-se de situações em que a gestão financeira foi conduzida em desacordo com a legislação e orientações pertinentes, englobando, neste contexto, os atrasos ou a não entrega das prestações de contas dos recursos recebidos. Face a essa situação, ressalta-se a necessidade de averiguação e identificação dos fatos ocorridos na gestão da Caixa Escolar. Neste cenário, insere-se a atuação do Serviço de Inspeção Escolar, que, entre outras ações, deverá realizar a apuração de eventuais irregularidades e comunicar ao Setor Financeiro da SRE, ao qual as escolas estão vinculadas, para ciência e adoção das

medidas pertinentes, visando ao restabelecimento do pleno funcionamento da instituição de ensino.

Os Diretores Escolares entrevistados foram unânimes ao afirmar que frequentemente, e sempre que necessário, recorrem à Superintendência Regional de Ensino para esclarecer dúvidas relacionadas aos processos de execução dos recursos financeiros repassados da Caixa Escolar. Ademais, eles também relataram que solicitam à SRE esclarecimentos e orientações para a realização das demais atividades de natureza financeira, como a elaboração dos processos de prestação de contas.

Neste contexto, a responsável pelo monitoramento das atividades financeiras das Caixas Escolares, no âmbito regional, afirmou que os Diretores Escolares frequentemente buscam a DIVOF para solicitar informações, orientações ou esclarecimentos de dúvidas. A entrevistada expressa que:

O tempo inteiro, (...), o telefone da DIVOF não para. É assim, quando o nosso telefone está ocupado eles começam a ligar nos setores lá de cima da Superintendência para passar o telefone para a gente. (...). É o tempo todo a dúvida deles com a gente, tanto que eu conversei (...) sobre essa dificuldade deles (Coordenadora DCE, entrevista concedida em 16/10/2024).

É fundamental que a escola contate os Setores da Superintendência Regional de Ensino sempre que necessário, para a obtenção de esclarecimentos, orientações e informações. Contudo, é pertinente destacar que essa procura constante evidencia uma deficiência de conhecimentos sobre os procedimentos da rotina financeira e as normas que regem a gestão das Caixas Escolares. Isso ficou evidente na fala da Coordenadora DCE, que desabafou que *“não tem capacidade desse povo ficar ligando “pra” gente o tempo inteiro, nosso serviço não rende”* (Entrevista concedida pela Coordenadora DCE, em 16/10/2024). Em relação à situação mencionada, Dutra (2015, p. 60-61) faz a seguinte consideração:

As dúvidas surgem na hora da execução, havendo situações imprevistas entre o que é ensinado nas capacitações e a rotina da escola. Isso a faz recorrer à Superintendência para obter ajuda. O movimento de constante consulta à SRE acaba sobrecarregando a Superintendência, todo atendimento às escolas requer tempo para ouvir e orientar.

A partir das reflexões da pesquisadora Dutra (2015), é possível relacionar que a proliferação de dúvidas por parte dos Gestores Escolares está vinculada à deficiência, ou até mesmo à ausência, de conhecimentos fundamentais e essenciais para a execução das atividades financeiras da Caixa Escolar. Neste cenário, a Coordenadora Regional das Caixas Escolares demonstrou, durante a entrevista, uma grande preocupação, alertando que: *“se eu fosse uma gestora escolar, um presidente da Caixa Escolar, um diretor, eu buscaria mais conhecimento na área administrativa financeira”* (Coordenadora DCE, entrevista realizada no dia 16/10/2024). Ademais, complementou: *“tem vários gestores que entraram em 2023 e não tem conhecimento, eles não têm tempo, ou não sei se eles não querem ler e eles acabam por não saber o que está acontecendo e fazer do jeito que deveria”* (Coordenadora DCE, entrevista realizada no dia 16/10/2024).

Ao ser questionado se os Gestores Escolares recorrem à DAFI em busca de orientações, capacitação e treinamento sobre a execução financeira da Caixa Escolar, recebeu-se a resposta do atual Diretor Administrativo e Financeiro, que relatou que *“devido a nossa demanda, com (...), poucos servidores, nós não temos, às vezes, condições de atender como deveríamos, a gente precisa melhorar inclusive essa questão”* (Diretor X2, entrevista realizada no dia 16/10/2024). No entanto, ao ser indagado se a DAFI desenvolve algum tipo de capacitação, treinamento ou formação para os gestores e servidores que atuam na gestão financeira da Caixa Escolar, o Diretor da Diretoria Administrativa e Financeira foi bastante enfático e direto ao afirmar que *“acompanha regularmente as caixas escolares e orienta os gestores”* (Diretor X2, entrevista realizada no dia 16/10/2024).

É importante salientar que existem outros fatores que têm dificultado a atuação dos setores financeiros da SRE/Diamantina nas atividades de monitoramento das finanças das escolas estaduais. Neste contexto, a Coordenadora DCE reflete sobre os desafios que seu setor enfrenta para realizar o acompanhamento das instituições de ensino da regional. Ela relata que *“a gente vai em muitas escolas, mas aqui perto, porque (...) a gente enfrenta dificuldade. A gente não tem carro. Aí quando a gente tem um tempo para ir, a gente gasta um dia inteiro para olhar tudo nas escolas”* (Coordenadora DCE, entrevista realizada em 16/10/2024).

Adicionalmente, na pesquisa de campo, constatou-se que as dificuldades mencionadas já se apresentavam em períodos anteriores. Durante a entrevista com o Diretor X1, este salientou que:

as dificuldades é justamente essa questão, de servidor, no primeiro lugar, que teria que ter uma equipe maior para fazer o acompanhamento, em segundo lugar, nem sempre, nós estávamos com os carros sempre disponíveis, porque nossa regional tinha uma abrangência enorme, e no meu modo de pensar e ver, a gente tem poucos veículos disponíveis e até os que tinham, às vezes não tinha como se abastecer por questões técnicas da secretaria e nem fazer manutenções (Diretor X1, entrevista realizada no dia 17/10/2024).

E ainda complementou que:

A gente teria que fazer de repente, a viagem de ônibus, mas você pega aí que tem lugares que a gente viaja que a gente gasta um dia para ir e um dia para voltar, então a gente fica três dias só em trabalho. É isso, quando você sai com a equipe reduzida para você conseguir cumprir, é um dificultador também (Diretor X1, entrevista realizada no dia 17/10/2024).

As dificuldades enfrentadas pelo Setor Financeiro das regionais de ensino são questões históricas. Ao analisar a execução financeira das Caixas Escolares vinculadas à SRE/Nova Era, Dutra (2015, p. 25) já havia mencionado que “a SEE/MG estabeleceu contrato com a empresa Minas Gerais Administração e Serviços (MGS) para contratação de profissional para [...] auxiliar a Superintendência Regional de Ensino na análise, nas baixas das prestações de contas”. Verificou-se na presente pesquisa de campo que o contrato com a referida empresa permanece vigente. Em uma entrevista, o atual Diretor X2 fez uma análise sobre a terceirização dos serviços de análise das prestações de contas da SRE/Diamantina. Em suas declarações, observou:

A gente tem em quadro, servidores terceirizados pela MGS, que são analistas de prestação de contas, eles estão responsáveis em atender as demandas da diretoria de prestação de contas, analisar esses processos, diligenciar os gestores e ex-gestores, porque nós temos um passivo muito grande de prestação de contas (Diretor X2, entrevista realizada em 16/10/2024).

No decorrer dos trabalhos de campo realizados no Setor Financeiro da SRE/Diamantina, tornou-se evidente que a necessidade de terceirização desse tipo de serviço decorre do elevado volume de prestações de contas a serem analisadas. Outro fator que exerce forte impacto no processo de análise das prestações de contas é o tempo que elas permanecem aguardando análise. Conforme a Coordenadora DCE menciona, os atrasos superam uma década, conforme se pode observar:

A Superintendência contrata a terceirizada, que é o MGS, para poder tentar abaixar um pouco essa prestação de contas [...] as nossas prestações de conta [...] está no ano de 2010, então a gente está 14 anos atrasados, a gente está no ano de 2010 (Coordenadora DCE, entrevista realizada em 16/10/2024).

Observa-se, tanto nas declarações do Diretor X2 quanto nas da Coordenadora DCE, a presença de dois problemas complexos. O primeiro refere-se ao elevado volume de passivos referentes à prestação de contas que necessita de análise; o segundo é o atraso significativo de 14 anos. Este panorama configura-se como um expressivo obstáculo a ser transposto, visto que os aspectos mencionados podem gerar dificuldades ou até mesmo inviabilizar a melhoria e a eficiência da gestão financeira das Caixas Escolares. Tal situação decorre do fato de que tanto o volume de passivos quanto os atrasos na análise das prestações de contas impedem que as irregularidades identificadas sejam corrigidas de forma imediata. Anjos (2018, p. 51) afirmou em sua pesquisa que:

Muitas vezes, os erros e dificuldades apresentados pelos gestores só são detectados pelos técnicos no momento da análise das pastas [...]. Com isso, as medidas de orientação e correção que porventura venham a ser implementadas pelos técnicos da SRE muitas vezes não dizem mais respeito a uma legislação vigente. Outras vezes, os responsáveis pelas ações de incorreção nas pastas não atuam mais na escola, tendo que reportar a outro profissional para fazer a correção.

Na situação descrita por Anjos (2018), verifica-se que, além das dificuldades intrínsecas aos atrasos e, conseqüentemente, à correção das irregularidades, depara-se com um outro problema: a necessidade de depender de uma gestão distinta, de outros profissionais, para sanar os erros cometidos anteriormente. Nesse contexto, a Coordenadora DCE expressa sua preocupação ao informar que:

A prestação de contas para [...] ser analisada, eu preciso que o gestor atual da escola também colabore comigo, porque se não responde a diligência eu não termino uma prestação de conta, e aí o que acontece, que atrasa tanto. [...] então a gente tem essa dificuldade muito grande de aprovar prestação de conta, pensando na nossa SRE, que são 110 escolas que todo ano presta no mínimo uma prestação de manutenção e custeio, uma de alimentação cada ano a gente recebe no mínimo 220 prestações de contas (Coordenadora DCE, entrevista realizada em 16/10/2024).

Ademais, durante a pesquisa de campo, foram identificados outros problemas relacionados à execução das atribuições da DAFI e da DIVOF no acompanhamento da gestão financeira das escolas pertencentes à regional de ensino. Uma das dificuldades destacadas refere-se ao número de profissionais alocados nos setores financeiros da SRE/Diamantina, em contraponto ao volume de serviços a serem realizados. Referente a essa situação, o atual Diretor da DAFI declarou:

A maior dificuldade é justamente recursos humanos, nós estamos com um quadro de servidores na regional, necessitando de reforços, temos poucos servidores efetivos de carreira que nos auxiliam, então uma das grandes dificuldades que a gente enfrenta é o volume de serviços, a demanda que é muito alta e a falta de servidores (Diretor X2, entrevista realizada em 16/10/2024).

É notório que, diante do contexto anteriormente apresentado pelo Diretor da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI/SRE Diamantina), a quantidade insuficiente de servidores, somada ao expressivo volume de serviços, tem-se configurado como uma das principais dificuldades enfrentadas para acompanhar as Caixas escolares. Para corroborar a afirmação do Diretor X2, a Coordenadora Regional de Caixas Escolares da SRE/Diamantina confirma que “a nossa maior dificuldade hoje é pessoal, não tem gente suficiente para atender às escolas”.

É importante ressaltar que as dificuldades relacionadas à quantidade insuficiente de profissionais no Setor Financeiro não constituem um problema recente ou exclusivo da gestão atual. O Diretor X1, em sua entrevista, também mencionou essa problemática, ressaltando que, durante seu tempo à frente da Diretoria Administrativa e Financeira, “não conseguimos deixar da forma que queríamos, pois precisaria de uma equipe maior para realizar os serviços de cunho financeiro” (Diretor X1, entrevista realizada em 17/10/2024). Adicionalmente, ele completou que:

Os analistas estavam muito sobrecarregados, então eles tinham que analisar todos os processos, fazer todas as orientações, tanto estadual quanto federal, e nós percebemos que eles não estavam conseguindo acompanhar as escolas da maneira, minimamente, porque nós sabemos que faltam servidores, precisa de mais mão de obra, mas minimamente, para que a escola conseguisse desenvolver o seu trabalho e o seu ativo financeiro (Diretor X1, entrevista realizada em 17/10/2024).

Além dos problemas internos enfrentados pelo Setor Financeiro da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, foram identificados outros

fatores externos, presentes nas unidades de ensino, que também comprometem o acompanhamento e a gestão adequada dos recursos financeiros transferidos para as Caixas Escolares. Um desses fatores diz respeito às dificuldades que os gestores escolares encontram para realizar a atividade financeira da Caixa Escolar. Conforme expõe o Diretor X2, *“muitos gestores que têm recursos do caixa escolar, mas que têm medo de utilizar o recurso, nós temos várias escolas que têm recursos, mas não utilizam, porque têm, justamente, receio de utilizar e não fazer direito”* (Diretor X2, entrevista realizada em 16/10/2024).

A declaração do Diretor X2, a respeito do *“receio de utilizar e não fazer direito”*, sugere uma deficiência no conhecimento que o Gestor Escolar possui para conduzir os procedimentos financeiros e aplicar os recursos recebidos de maneira assertiva e eficiente. Para mitigar o problema mencionado, a Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG) orientou as regionais de ensino a empreenderem esforços significativos para capacitar os Gestores Escolares, visando à correta aplicação dos recursos financeiros recebidos em benefício das melhorias nas instituições de ensino, conforme relatado pelo Diretor X2, ao enfatizar que:

A ordem é gastar o recurso, principalmente, no que tange a melhoria da instituição escolar, sendo que a Superintendência Regional de Ensino realiza a capacitação dos Gestores Escolares, toda vez que há liberação de recursos para as escolas estaduais (Diretor X2, entrevista realizada no dia 16/10/2024).

Diante do contexto anteriormente mencionado, é imprescindível ressaltar a relevância do aperfeiçoamento da gestão financeira das Caixas Escolares, por meio da implementação de ações que promovam a capacitação dos Gestores Escolares, proporcionando-lhes as condições necessárias para a execução segura das atividades financeiras. É oportuno enfatizar que uma gestão eficiente dos recursos financeiros se configura como condição *sine qua non* para a organização da gestão escolar em sua totalidade, assim como para a garantia do funcionamento regular da unidade de ensino.

Por outro lado, a incapacidade do gestor em executar os serviços financeiros de forma adequada pode levar a equívocos, resultando em problemas na implementação das atividades financeiras da instituição de ensino que dirige. Ademais, as intercorrências dessa natureza podem impactar, ou até comprometer, o

funcionamento da unidade escolar, acarretando, inclusive, prejuízos ao processo pedagógico da escola.

Essa realidade foi evidenciada por um dos entrevistados, o qual ocupa o cargo de Coordenador Regional das Caixas Escolares de Diamantina. Durante a entrevista, ao se manifestar em relação à importância da gestão financeira realizada pelos Gestores Escolares nas unidades de ensino, realçou que:

O pedagógico é muito importante, o pessoal também, mas a válvula da escola é o financeiro, porque sem o dinheiro (...) não tem alimentação para os meninos, não tem material para os professores trabalharem, não tem luz, não tem água, não tem nada dentro da escola (Coordenadora DCE, entrevista concedida em 16/10/2024).

Durante a entrevista, a Coordenadora DCE reconheceu a importância da dimensão pedagógica da escola, salientando, no entanto, que a atividade finalística da educação requer recursos materiais e financeiros. Nesse sentido, a posição da Coordenadora DCE está em consonância com a observação de Carvalho (2013), que ressalta o impacto que a gestão pode exercer sobre a esfera pedagógica, afirmando que as “incoerências presentes na gestão escolar, na administração financeira, podem prejudicar a execução eficiente dos recursos financeiros disponibilizados às escolas, o que pode ocasionar problemas de aproveitamento pedagógico dos alunos” (Carvalho, 2013, p. 16).

Em face das considerações apresentadas pela Coordenadora DCE e de Carvalho (2013), é pertinente destacar que a gestão financeira das unidades de ensino constitui uma atividade-meio de suma importância para o alcance dos objetivos finais do processo educacional. Assim sendo, entende-se que todas as ações desenvolvidas pelas instituições de ensino, incluindo as de natureza financeira, devem sempre convergir para o sucesso da aprendizagem dos estudantes.

A evidência de que uma mudança de postura é necessária surge como imperativa para assegurar o funcionamento adequado do estabelecimento de ensino. Dessa forma, é fundamental contar com a participação de todos os atores envolvidos no acompanhamento e na gestão financeira das Caixas Escolares, tanto no âmbito regional quanto nas unidades de ensino. No próximo tópico, será apresentada uma análise sobre as percepções relacionadas às ações de comunicação e articulação entre as instâncias educacionais envolvidas no processo de orientação, execução e

monitoramento da gestão financeira das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais.

3.3.2 Comunicação e articulação entre as três instâncias educacionais para acompanhamento da gestão financeira das Caixas Escolares: uma análise fundamental

Conforme disposto nas normativas da SEE/MG, que regulam o funcionamento das Caixas Escolares, observa-se que os Gestores Escolares, ao exercerem a função de Presidentes das Caixas Escolares, têm a responsabilidade de gerir os recursos financeiros de acordo com as reais necessidades operacionais da instituição escolar sob sua supervisão. Inclui-se também, entre as atribuições dos Gestores, o dever de prestar contas aos órgãos descentralizadores sobre os recursos recebidos.

Por outro lado, cabe registrar que a legislação pertinente à descentralização dos recursos financeiros para as escolas estaduais estabelece a necessidade de ações de orientação e de acompanhamento da execução financeira, a serem realizadas pela regional de ensino à qual as instituições de ensino estão vinculadas. As diretrizes de orientação e acompanhamento, somadas à análise e aprovação das prestações de contas, englobam as atividades que devem ser desempenhadas pelo Setor Financeiro da SRE, que é composto pela Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) e pela Divisão Operacional e Financeira (DIVOF).

Nesse contexto de monitoramento, insere-se também a atuação do Serviço de Inspeção Escolar, cujas atribuições, estabelecidas pela legislação, incluem a realização de atividades de assistência, orientação e monitoramento das ações financeiras executadas pelos Dirigentes de Ensino, visando à garantia do regular funcionamento da Caixa Escolar. Essa atuação revela-se fundamental para assegurar o pleno funcionamento da instituição de ensino sob a responsabilidade do Inspetor Escolar.

Diante do exposto, é importante ressaltar a responsabilidade da regional de ensino em implementar ações que possam prevenir a má gestão dos recursos financeiros geridos pelas Caixas Escolares. Nesse sentido, é oportuno enfatizar que as instâncias educacionais mencionadas possuem a competência e a responsabilidade de desenvolver, de forma coordenada e articulada, ações de natureza preventiva e, se necessário, ações corretivas, com o objetivo de assegurar

a correta aplicação dos recursos descentralizados às escolas, em prol do regular funcionamento da unidade escolar.

Entretanto, à luz das informações obtidas na pesquisa de campo, e especialmente na entrevista com a Coordenadora DCE, evidencia-se que a forma de acompanhamento das atividades financeiras carece de aprimoramento, necessitando de ações coordenadas e articuladas entre o Setor Financeiro da SRE e o Serviço de Inspeção Escolar. Conforme constata Costa (2017, p. 145-146), ao investigar as ações de acompanhamento e fiscalização exercidas pelo Inspetor Escolar na supervisão da gestão escolar, observou-se “que em nenhuma Regional de Ensino, a atuação isolada do Inspetor Escolar junto à Caixa Escolar foi considerada eficaz, (...), entretanto, se acompanhado de um Analista de Prestação de Contas, ela alcança um bom índice de eficácia”.

Durante a entrevista, a Coordenadora DCE reconheceu a necessidade de estreitar a colaboração entre a Diretoria Operacional e Financeira e o Serviço de Inspeção Escolar. Em sua resposta, a entrevistada expressou:

Acredito também que a gente precisa estreitar esses laços, eu me coloco à disposição pra conversar com vocês, a hora que vocês precisarem, quiserem, a nossa equipe está sempre aberta a conversar com vocês pra a gente estreitar essa relação, vocês são nossos olhos dentro da escola e muitas das vezes o que eu vejo que os Inspectores, eles passam a mão na cabeça dos Diretores, [...], e aí quando a gente vai, que a gente olha a escola tá caindo aos pedaços, a merenda não tem seguido o cardápio, as prestações tudo errada. A primeira pergunta que eu me faço (...) “Cadê o inspetor dessa escola? Cadê o inspetor dessa escola que não falou nada? No relatório de visita não “tá” falando nada disso”. A gente precisa muito é estreitar as nossas relações (Coordenadora DCE, entrevista realizada em 16/10/2024).

A declaração da Coordenada Regional de Caixa Escolar destaca as fragilidades do Serviço de Inspeção Escolar, bem como a insuficiência de articulação com o Setor Financeiro da SRE/Diamantina no que diz respeito à orientação, acompanhamento e monitoramento da gestão financeira das Caixas Escolares. Nesse contexto, ao ser entrevistado, o atual diretor, identificado como Diretor X2, também reconheceu essa deficiência, realizando a seguinte ponderação:

Dentro da minha pouca experiência como diretor DAFI (...) um dos nossos grandes problemas, (...) que o nosso “nó” maior aqui, é justamente nesse quesito Caixa Escolar, a gestão financeira do Caixa Escolar, precisa realmente de um maior monitoramento, acompanhamento (Diretor X2, entrevista realizada no dia 16/10/2024).

Na sequência da entrevista, ao aprofundar-se sobre as formas de acompanhamento realizadas pela DAFI em relação às escolas estaduais durante a execução dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares, o Diretor X2 refletiu sobre suas afirmações e ressaltou que:

Então, nós sentimos uma necessidade de mais proximidade com o Serviço de Inspeção. (...) O Serviço de Inspeção é muito importante porque (...) estão próximos às escolas, (...) estão no dia a dia da escola, in loco, e é quem realmente nos trazem a maioria das questões que estão acontecendo nas escolas. Mas eu entendo que essa aproximação precisa ser mais trabalhada para que talvez a gente se articule mais (Diretor X2, entrevista realizada no dia 16/10/2024).

O Diretor X2 refletiu sobre suas afirmações e ressaltou que, acerca da aproximação e articulação entre a Diretoria Administrativa e Financeira e a equipe de Inspectores Escolares, “a articulação deixa a desejar por parte talvez da própria falta de tempo e a nossa demanda, tanto do serviço de Inspeção quanto da DAFI” (Diretor X2, entrevista realizada no dia 16/10/2024). Nesse mesmo sentido, complementou suas observações, afirmando:

Então, a gente se articula com o Serviço de Inspeção para realizar esse acompanhamento e monitoramento, como eu te disse, até que do financeiro eu não vejo muito em relação aos caixas escolares. A nossa relação com os inspetores está mais ligada no que tange ao Trilhas de Futuro, no que tange a questão da alimentação dos nossos alunos, no que tange a questão de manutenção de obras, mas exatamente, especificamente sobre o Caixa Escolar financeiro, muito pouco (Diretor X2, entrevista realizada no dia 16/10/2024).

Diante das considerações apresentadas pelo Diretor X2 durante a pesquisa de campo, e levando em conta os elementos destacados nos referenciais teóricos deste caso de gestão, é possível identificar a necessidade de promover uma articulação interna mais próxima entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. Tal articulação se justifica, uma vez que esses setores são responsáveis pela descentralização dos recursos destinados às Caixas Escolares em nível regional, além de oferecer orientações e análises das prestações de contas dos recursos recebidos. Essa mudança de paradigma certamente poderá contribuir significativamente para a melhoria da gestão financeira das Caixas Escolares.

Cumprе ressaltar que a DAFI e a DIVOF atuam diretamente com as escolas estaduais em ações de natureza financeira, visando estabelecer e viabilizar diretrizes de atuação, acompanhamento e, especialmente, capacitação e formação continuada para os gestores escolares na gestão dos recursos financeiros da Caixa Escolar. Por outro lado, o Serviço de Inspeção Escolar se configura como o elo entre a regional de ensino e as escolas estaduais, cuja incumbência é assegurar o pleno funcionamento desses estabelecimentos de ensino, abrangendo todas as dimensões da gestão escolar, tais como a administrativa, a financeira e, conforme os regulamentos, a pedagógica.

Adicionalmente, é importante trazer à tona as percepções dos Gestores Escolares obtidas durante a pesquisa de campo, no que se refere à atuação do Serviço de Inspeção Escolar no acompanhamento das atividades financeiras da Caixa Escolar. No que concerne às orientações e esclarecimentos de dúvidas prestados aos dirigentes dos estabelecimentos estaduais de ensino, o “Gestor Escolar A” destacou na entrevista que:

O inspetor sempre monitora junto com o diretor como estão os processos de compras, processos de prestação de contas. Se tiver algum procedimento a ser providenciado junto a Secretaria ou a Superintendência ele sempre está disposto para nos ajudar (Gestor Escolar A, entrevista concedida, em 10/10/2024).

O “Gestor Escolar B” expressou que, “quando é dúvidas, dificilmente a gente manda essa demanda para a inspeção em relação ao financeiro, mas quando a gente precisa de uma resposta mais rápida, aciona o Inspetor para fazer a ponte com a Superintendência” (Gestor Escolar B, entrevista concedida, em 10/10/2024). Por sua vez, o “Gestor Escolar C” declarou que “a inspeção, repassa as orientações sempre que tem dúvidas, que pergunta, sendo que tem respaldo e respostas” (Gestor Escolar C, entrevista concedida, em 10/10/2024).

Analisando os posicionamentos dos Gestores Escolares durante as entrevistas, evidencia-se que a comunicação, a interlocução e a relação entre as escolas e o Serviço de Inspeção Escolar são, de modo geral, satisfatórias. No entanto, quando se referem a questões de natureza financeira, os dirigentes entrevistados informaram que encaminham diretamente ao Setor Financeiro da respectiva Regional de Ensino, sempre que necessário. Apenas um dos gestores mencionou que, em casos

específicos, recorre ao Inspetor Escolar para atuar como intermediário entre a escola e a SRE em questões financeiras.

Diante do exposto, e considerando que o Inspetor Escolar deve possuir informações relevantes sobre o funcionamento da Caixa Escolar, especialmente no que diz respeito às dirigidas às unidades de ensino, acredita-se que seria prudente desenvolver estratégias de atuação de forma articulada com a DAFI e DVOF, visando à melhoria do assessoramento nas questões que envolvem a gestão financeira. Nesse contexto, é pertinente ressaltar que a atuação do Serviço de Inspeção Escolar deve ser mais efetiva e contínua, promovendo uma relação de confiança entre os gestores e os Inspectores Escolares. Isso é fundamental para que os profissionais envolvidos se sintam seguros e confiantes ao buscarem esclarecimentos e informações relevantes sobre a gestão financeira da Caixa Escolar.

Considera-se que a mudança do paradigma é uma necessidade premente, visto que a implementação de um acompanhamento regular e assertivo por parte do Inspetor Escolar, junto às instituições de ensino, poderá contribuir para a redução de eventuais irregularidades na execução financeira e nas prestações de contas dos recursos recebidos. Por outro lado, a eficácia na atuação do Serviço de Inspeção Escolar pode resultar em maior eficiência e eficácia nos procedimentos relacionados à rotina financeira executada no âmbito escolar.

Nesse contexto, com a finalidade de aprimorar a atuação do Serviço de Inspeção Escolar na gestão financeira das Caixas Escolares, propõe-se, no próximo capítulo, o Plano de Ação Educacional (PAE). A elaboração do PAE ora apresentado decorre de reflexões e observações realizadas durante a presente pesquisa acadêmica, sobretudo no que tange às fragilidades e dificuldades identificadas no desempenho da inspeção escolar.

Ainda é oportuno enfatizar a necessidade de desenvolvimento de ações que possam dirimir problemas de natureza financeira, mediante a mitigação das deficiências detectadas na gestão das Caixas Escolares. Assim sendo, vislumbra-se a realização de ações de formação continuada em serviço, com a finalidade de organizar e aprimorar o atendimento aos Gestores Escolares. Ademais, ressalta-se a necessidade de melhorias na articulação entre as instâncias educacionais responsáveis pelo processo de acompanhamento e assistência na gestão financeira das Caixas Escolares, vinculadas às escolas da rede estadual de ensino.

Diante do exposto, torna-se imprescindível promover a adoção de práticas e estratégias de gestão em conjunto entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro da SRE/Diamantina, fundamentadas nos princípios de eficiência e eficácia na aplicação dos recursos financeiros destinados a suprir necessidades educacionais e garantir o pleno funcionamento dos estabelecimentos de ensino circunscritos na regional.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)

Considerando o contexto do estudo e a atuação do pesquisador, bem como a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa documental, desenvolveu-se neste quarto capítulo um Plano de Ação Educacional (PAE) com o objetivo de propor ações que visem à melhoria da atuação do Serviço de Inspeção Escolar na gestão financeira das instituições estaduais de ensino jurisdicionadas à regional de ensino de Diamantina.

Vale ressaltar que a proposta do Plano de Ação Educacional (PAE) foi elaborada com base na análise documental realizada nas unidades de ensino e na Superintendência Regional de Ensino, por meio dos registros e informações coletadas em atas, e-mails institucionais e termos de visitas mencionados no presente caso de gestão. As proposições foram fundamentadas, também, nos referenciais teóricos utilizados nesta produção acadêmica.

Para a elaboração do PAE, foi considerada a pesquisa de campo realizada nas escolas estaduais e na regional de ensino, por meio da utilização de instrumentos de pesquisa, como entrevistas com os Gestores Escolares e os analistas do Setor Financeiro da SRE, além da aplicação de questionários direcionados aos Inspectores Escolares. Com o intuito de conferir mais robustez ao Plano de Ação, foram levadas em consideração também as observações realizadas pelo pesquisador, decorrentes de sua atuação no Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Diamantina.

Importa ressaltar que as propostas elencadas têm como objetivo aprimorar a organização das ações e das atividades desenvolvidas pela Equipe de Inspectores Escolares da SRE/Diamantina junto às instituições estaduais de ensino. Acredita-se que as melhorias pactuadas no PAE possam auxiliar os Gestores Escolares na condução eficiente e adequada da gestão financeira das Caixas Escolares, por meio de uma atuação mais efetiva do Serviço de Inspeção Escolar.

Diante do exposto, é pertinente lembrar o problema relacionado à gestão, cujo questionamento se direciona à seguinte indagação: Como o Serviço de Inspeção Escolar e a SRE podem contribuir para que os Gestores Escolares melhorem a organização e o dimensionamento das atividades financeiras da Caixa Escolar? Partindo desta questão e considerando o contexto de atuação do pesquisador, bem como as dificuldades apresentadas pelos Inspectores Escolares durante a elaboração

deste trabalho acadêmico, evidencia-se a necessidade urgente de propor ações que minimizem e mitiguem os problemas identificados na gestão financeira das Caixas Escolares.

Cabe mencionar que, conforme as normativas e diretrizes da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, o servidor que ocupa o cargo de Diretor Escolar é o responsável direto pela correta gestão financeira da Caixa Escolar vinculada à instituição que dirige. Assim, compete a ele, na condição de Presidente nato da Caixa Escolar, conhecer e executar todas as ações financeiras da unidade de ensino, em conformidade com a legislação pertinente e com as orientações da SEE e da SRE.

Entretanto, ressalta-se que existem outros atores diretamente envolvidos na gestão financeira da Caixa Escolar, tanto interna quanto externamente à escola. No âmbito interno, encontram-se a Assembleia Escolar, o Colegiado Escolar e os Órgãos Estatutários, que são constituídos pela Diretoria da Caixa Escolar, pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Licitação, conforme já mencionado anteriormente. De acordo com a legislação vigente, todas essas instâncias possuem funções previamente definidas, e, dentro de suas respectivas competências, incumbem-se de atuar em conjunto com a Gestão Escolar, com o objetivo de assegurar e garantir o regular funcionamento da Caixa Escolar.

Externamente, encontram-se as instâncias regionais, as quais são constituídas pelo Serviço de Inspeção Escolar e pelo Setor Financeiro da SRE, que compreende a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) e a Divisão Operacional e Financeira (DIVOF). É importante destacar que, no contexto regional, o Setor Financeiro tem a responsabilidade de descentralizar os recursos financeiros para as escolas estaduais, bem como orientar e monitorar a execução financeira, além de analisar e aprovar as prestações de contas.

Em conformidade com os dispositivos que regulam o Serviço de Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais, estabelece-se que o Inspetor Escolar possui a responsabilidade de acompanhar, orientar e prestar assistência aos Gestores Escolares, com o intuito de assegurar o funcionamento regular da Caixa Escolar. É importante destacar que a atuação do Inspetor Escolar em relação à gestão financeira das escolas estaduais deve ser conduzida sob a perspectiva do processo administrativo e pedagógico, visando atender às necessidades da unidade de ensino e, conseqüentemente, garantir a eficiência do desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

4.1 PROPOSTAS DE AÇÕES DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL: POSSÍVEIS CAMINHOS

As ações delineadas no Plano de Ação Educacional (PAE) foram elaboradas em alinhamento com o referencial teórico e os eixos de análise estabelecidos na pesquisa. Assim, foram identificadas as fragilidades e deficiências detectadas em todas as instâncias educacionais diretamente envolvidas nas ações de caráter financeiro da Caixa Escolar.

No âmbito escolar, sobressai a ausência de capacitação e formação continuada em serviço para os Gestores Escolares, a falta de pessoal qualificado (ATB), a sobrecarga de trabalho atribuída ao Gestor Escolar e a inatividade da Comissão de Licitação. No nível regional, em que se insere o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro (DAFI e DIVOF), foram identificados como pontos críticos a escassez de formação continuada em serviço, a diversidade da equipe de inspetores, composta por efetivos, contratados, novos e veteranos; bem como o excesso de demandas e sobrecarga de serviços que recaem sobre o Inspetor Escolar. Especificamente no Setor Financeiro da SRE foi constatada a insuficiência de pessoal para monitorar a execução financeira das Caixas Escolares e analisar as prestações de contas; a falta de meios de transporte adequados para a realização de viagens e atendimento às escolas; e, por último, a carência de articulação entre o Setor Financeiro e o Serviço de Inspeção Escolar, que atua diretamente nas instituições escolares.

No Quadro 8, são apresentadas as informações resultantes da pesquisa de campo e as respectivas propostas de ação, de acordo com os resultados obtidos no procedimento investigativo. Salienta-se que a análise dos dados contidos neste constructo acadêmico foi essencial para a formulação de um Plano de Ação Educacional que seja coerente com a realidade e com as necessidades de aprimoramento das ações de acompanhamento da gestão financeira das Caixas Escolares. Essa conclusão encontra-se em consonância com as reflexões, experiências e expectativas dos atores envolvidos na presente pesquisa.

Quadro 8 – Informações coletadas na pesquisa e suas ações propositivas
(continua)

| Informação coletada | Descrição dos dados da pesquisa | Proposta de ações |
|---|---|---|
| Diversidade da equipe de Inspetores Escolares | Verificou-se que a Equipe de Inspetores Escolares da SRE/Diamantina é composta por servidores efetivos e contratados, incluindo servidores novatos com menos de um ano de serviço e servidores veteranos com tempo de atuação variável entre cinco e mais de 20 anos. | Realização de estudo das normativas (legislações e documentos orientadores) e promoção de oficinas com atividades práticas, incluindo estudo de casos. Essa abordagem contempla a articulação entre teoria e prática, enfocando especificamente a área financeira, em relação às irregularidades mais comuns identificadas nas Caixas Escolares, com periodicidade semestral. |
| Quantidade de servidores insuficiente na regional de ensino | Em relação ao quantitativo de pessoal na regional de ensino, observou-se que o número de servidores é insuficiente para atender às demandas financeiras das unidades de ensino, como o acompanhamento da aplicação dos recursos e a análise das prestações de contas. | Aumento do número de analistas que atuam na Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) para possibilitar um acompanhamento mais eficaz e pontual. |
| Falta de pessoal qualificado nas escolas para descentralização das atividades financeiras | Verificou-se a necessidade de realizar ações de formação continuada em serviço para os servidores das escolas estaduais que ocupam o cargo de ATB e que estão designados para desempenhar as atividades financeiras das Caixas Escolares. | Oferta de capacitação periódica, com frequência trimestral, para os Assistentes Técnicos em Educação Básica (ATB) indicados para exercer essas funções. |
| Fragilidade e inatividade das comissões de licitação | Constatou-se que a Comissão de Licitação das Escolas Estaduais não cumpre as atividades pertinentes a sua competência, resultando em sobrecarga para os Gestores Escolares. | Realização de capacitação para os membros da Comissão de Licitação, com o objetivo de demonstrar e conscientizar sobre a importância de sua atuação nos procedimentos licitatórios da unidade de ensino. |
| Falta de formação continuada | Diante da inexistência de formação específica na área financeira, observou-se a necessidade de implementar um programa de formação continuada em serviço, com mais regularidade, para Inspetores e Gestores Escolares. | Implementação de um Núcleo Interno de Aprendizagem na Superintendência Regional de Ensino, composto por Inspetores Escolares com mais experiência e conhecimento na área financeira. Este núcleo atuaria em conjunto com o Setor Financeiro, constituído pela DAFI e pela DIVOF, para viabilizar e realizar capacitações continuadas em serviço, com a periodicidade semestral, destinadas à equipe de inspetores, gestores e ATB que desempenham as atividades financeiras das Caixas Escolares. |

Quadro 8 – Informações coletadas na pesquisa e suas ações propositivas
(conclusão)

| Informação coletada | Descrição dos dados da pesquisa | Proposta de ações |
|---|---|--|
| Falta de articulação entre as instâncias educacionais (Inspeção e Setor Financeiro) | Detectou-se a necessidade de promover um diálogo e uma articulação mais efetiva entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro da regional de ensino. | Desenvolvimento de ações conjuntas que atendam às demandas das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais. Realização de uma reunião semestral com o intuito de alinhar ações e discutir os principais pontos de melhoria a serem abordados junto às unidades de ensino. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Com base no Quadro 8, vislumbra-se que as ações propositivas contidas no Plano de Ação Educacional (PAE) abrangem todas as nuances, deficiências e especificidades que envolvem o monitoramento das atividades financeiras das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais. De maneira específica e oportuna, salienta-se que o foco das ações deve priorizar o contexto de atuação do Serviço de Inspeção Escolar, considerando sua função fundamental de zelar pelo funcionamento regular das Caixas Escolares.

À luz das conclusões decorrentes da análise dos dados obtidos em campo e, principalmente das sugestões apresentadas pelos diversos atores envolvidos na presente pesquisa, propõe-se um Plano de Ação Educacional (PAE) destinado, prioritariamente, a reduzir e/ou mitigar os problemas de ordem financeira que emergem no contexto das Caixas Escolares. Além disso, busca-se contemplar ações que visem à otimização, aprimoramento e, sobretudo, à eficiência na execução das atividades financeiras das instituições educacionais.

Para a melhoria da gestão financeira das Caixas Escolares, identifica-se que uma das ações a serem implementadas refere-se à criação de mecanismos e alternativas que promovam a conscientização dos Gestores Escolares acerca da necessidade de descentralização de uma parcela dos serviços financeiros. Sob a coordenação do Gestor Escolar, propõe-se que parte das atividades possa ser compartilhada com o servidor que ocupa o cargo de Assistente Técnico da Educação Básica (ATB). É oportuno ressaltar que, nos últimos anos, a Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG) incluiu em suas normativas de organização de pessoal a recomendação para que as escolas estaduais indicassem um servidor,

preferencialmente do quadro efetivo, para exercer as atividades financeiras da Caixa Escolar.

Na pesquisa de campo, os Gestores Escolares informaram que estão delegando algumas atividades da Caixa Escolar ao ATB. Contudo, constata-se que a transferência dos serviços financeiros ainda é bastante tímida, uma vez que nas próprias respostas dos Dirigentes de Ensino, observou-se que os Diretores Escolares dedicam uma parte considerável de seu tempo às atividades financeiras da Caixa Escolar. Dessa forma, infere-se que a descentralização das atividades financeiras precisa ser ampliada para os Assistentes Técnicos em Educação Básica, em conformidade com os dispositivos legais estabelecidos pela SEE/MG. Conforme mencionado no artigo 13 da Resolução SEE nº 5.085, publicada em 30 de outubro de 2024 e retificada em 03 de dezembro de 2024, consta que “na atribuição das funções de ATB, o Diretor da Unidade de Ensino deverá indicar, preferencialmente, um servidor efetivo para exercer as atividades relacionadas à Caixa Escolar” (Minas Gerais, 2024b, p. 1).

Ressalta-se, ainda, a significância do aprimoramento dos mecanismos de acompanhamento da execução dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares. No contexto regional, foi sugerido, durante a pesquisa de campo, o desmembramento da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) em duas diretorias, sendo uma dedicada à Administração e outra às Finanças¹⁷.

Todavia, a proposta mencionada depende de modificações na estrutura organizacional de todas as Superintendências Regionais de Ensino do estado de Minas Gerais, o que requer estudos de viabilidade, alterações na legislação e reorganização dos serviços a serem desenvolvidos por cada Diretoria. Assim, considerando que propostas dessa natureza não se encontram na competência das regionais de ensino nem das unidades escolares, optou-se por não a incluir no Plano de Ação Educacional (PAE), que integra este trabalho acadêmico. Tal inclusão poderá ser realizada posteriormente por outros pesquisadores que se dedicarem a esta temática.

¹⁷ De acordo com as informações obtidas durante a entrevista com o ex-Diretor da DAFI, a divisão dessa diretoria se faz necessária em virtude do tamanho, da complexidade e da quantidade de subsetores que atualmente compõem a DAFI. Segundo a visão do entrevistado, com a realização do desmembramento, os setores poderiam ser alocados conforme as características e especificidades dos serviços prestados, permitindo, uma gestão mais eficiente por estarem integrados em uma Diretoria de menor magnitude.

Adicionalmente, é concebido como objetivo primordial a promoção de ações que sejam viáveis e plenamente exequíveis, especialmente no nível da regional, de modo que, ao serem implementadas, propiciem o aprimoramento das atividades do Serviço de Inspeção Escolar e contribuam de forma mais efetiva para o suporte aos Gestores Escolares na melhoria da organização e no dimensionamento das atividades financeiras da Caixa Escolar.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE INTERVENÇÃO PARA MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES FINANCEIRAS DAS ESCOLAS ESTADUAIS

Para a viabilização e execução do Plano de Ação Educacional (PAE), foi utilizada a metodologia 5W2H¹⁸, uma ferramenta de gestão estratégica bastante apropriada para o planejamento e a implementação de propostas de intervenção voltadas à resolução de problemas organizacionais. Dessa maneira, entende-se que a utilização da ferramenta 5W2H será providencial e oportuna para auxiliar nas decisões a serem tomadas pelos responsáveis pela execução do Plano de Ação de Melhorias. Nesse sentido, Alves (2021, p. 12) corrobora que:

o 5W2H atua como suporte no planejamento estratégico, porquanto permite de forma garantida que as informações básicas e mais relevantes sejam apresentadas de maneira clara e objetiva e, dessa forma, as ações propostas apresentem todos os detalhes necessários para a materialização do projeto, sem abandonar, contudo, a facilidade de entendimento.

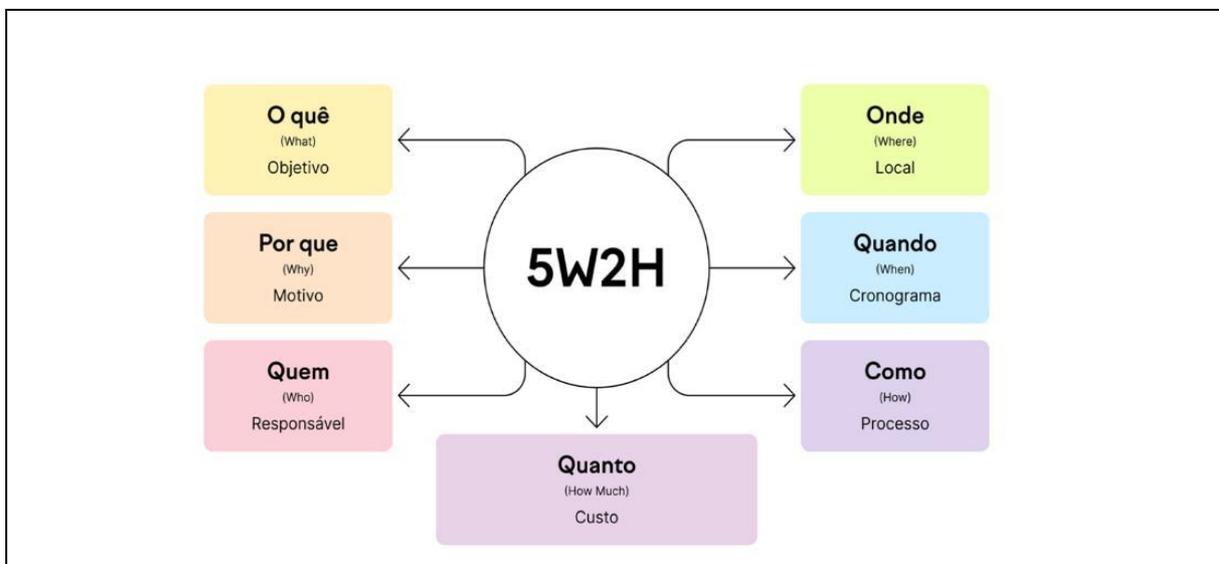
Considerando a natureza da Caixa Escolar, que, investida de personalidade jurídica, configura-se como uma empresa inserida no âmbito educacional para o recebimento dos recursos financeiros e atendimento das necessidades de funcionamento das escolas estaduais, é digno de nota que a ferramenta 5W2H é altamente aplicável ao processo de execução do planejamento de melhorias proposto neste trabalho.

O pesquisador Alves (2021, p. 12) ainda acrescenta que “o 5W2H é uma ferramenta de gestão que foi desenvolvida para sanar problemas que ocorrem nos

¹⁸ 5W2H é uma sigla para as sete perguntas que precisam de respostas ao usar a ferramenta: What (O quê), Who (Quem), When (Quando), Where (Onde), Why (Por quê?), How (Como) e How Much (Quanto).

processos metodológicos das empresas”. Para facilitar a compreensão, a Figura 5 ilustra de forma didática as sete perguntas que compõem o 5W2H.

Figura 5 – Ferramenta 5W2H



Fonte: Machado (2023, recurso on-line).

Conforme se observado na Figura 5, os elementos que integram a ferramenta 5W2H permitem a sistematização das informações que serão utilizadas para a implementação das ações previstas no Plano de Ação Educacional (PAE). De acordo com Silva (2016, recurso *on-line*), ao referir-se à metodologia 5W2H, descreveu que:

Trata de uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada por toda e qualquer empresa, sua análise possui a finalidade de auxiliar na elaboração de planos de ação, como uma espécie de checklist que aumenta à clareza de quem utiliza sobre suas atividades. É considerada uma das técnicas mais eficazes em relação planejamento de atividades e elaboração de projetos.

Dessa forma, conclui-se que a utilização da ferramenta 5W2H é extremamente apropriada para a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), que integra o presente trabalho acadêmico. Com as ações devidamente articuladas, projeta-se o alcance dos resultados de aprimoramento ora propostos, visando melhorar o acompanhamento da gestão financeira das Caixas Escolares.

Visando organizar as ações a serem contempladas no PAE, este trabalho acadêmico foi subdividido em cinco tópicos que detalham as propostas de intervenção. A subseção 4.2.1 abrange a proposta de criação de um Núcleo Interno

de Aprendizagem na SRE/Diamantina. Na subseção 4.2.2, são apresentadas ações direcionadas ao aprimoramento da atuação do Serviço de Inspeção Escolar, por meio do desenvolvimento e implementação de ações regulares de formação continuada em serviço, na área financeira, especialmente voltadas para a equipe de Inspectores Escolares.

Com o intuito de melhorar a atuação dos Inspectores Escolares nas atividades de acompanhamento da gestão financeira da Caixa Escolar, a subseção 4.2.3 propõe a reorganização das atividades de inspeção escolar a serem executadas pelo Inspetor Escolar. A subseção 4.2.4 contém a proposta de articulação intersetorial entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro da SRE/Diamantina. Por fim, a subseção 4.2.5 apresenta a proposta de capacitação dos membros da Comissão de Licitação, considerando a relevância da colaboração e execução de trabalhos relacionados à instrução dos procedimentos licitatórios, em prol do atendimento às necessidades da instituição de ensino.

4.2.1 Criação de um Núcleo Interno de Aprendizagem na SRE/Diamantina

É importante ressaltar que a maior parte das sugestões de ações do PAE, apresentadas neste trabalho acadêmico, a serem implementadas pela SRE de Diamantina, está em consonância com alguns pontos de intervenção sugeridos nas pesquisas de Stroppa (2012 e Carvalho, 2013 *apud* Dutra, 2015). De acordo com tais autores, as propostas consistem na realização de:

Capacitação contínua, mediante a criação de um Núcleo de Aprendizagem, Treinamento e Apoio aos Gestores Escolares, através da oferta de cursos destinados para os Gestores Escolares, com foco na área financeira” poderá reverberar na mitigação dos problemas de cunho financeiro (Stroppa, 2012 e Carvalho, 2013 *apud* Dutra, 2015).

Com base nos estudos realizados pelos pesquisadores mencionados, propõe-se nesta primeira subseção a criação de um Núcleo Interno de Aprendizagem na SRE/Diamantina. Salienta-se de forma oportuna, que o Núcleo Interno de Aprendizagem da SRE/Diamantina será constituído por servidores da própria equipe de Inspectores Escolares que atuam no Serviço de Inspeção Escolar da SRE/Diamantina. Ressalta-se que não haverá desfalque na equipe, haja vista que estes Inspectores continuarão desempenhando as suas respectivas atribuições,

acrescidas das funções decorrentes da criação do Núcleo Interno de Aprendizagem. Dessa forma, recomenda-se a designação de três Inspetores Escolares que possuam expertise avançada e vasta compreensão da área financeira, os quais atuarão em colaboração estreita com os analistas do Setor financeiro (DAFI e DIVOF).

O objetivo é obter orientações e informações necessárias à gestão financeira das Caixas Escolares, bem como para a organização e execução de ações de capacitação, treinamento e formação continuada dirigidas aos servidores que desempenham funções na área financeira das escolas estaduais, especificamente, aos Gestores Escolares e Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATB) designados para realizar as atividades financeiras relacionadas às Caixas Escolares.

Adicionalmente, o Núcleo de Aprendizagem terá a responsabilidade de disseminar informações relevantes sobre a gestão financeira das Caixas Escolares aos demais Inspetores Escolares. O Quadro 9 apresenta de forma detalhada a proposta para a criação do Núcleo de Aprendizagem.

Quadro 9 – Criação de um núcleo interno de aprendizagem na SRE/Diamantina

| Direcionamento | Detalhamento das ações |
|-----------------------|---|
| O quê? | Criação de um núcleo interno de aprendizagem na SRE/Diamantina. |
| Quem? | Três Inspetores Escolares da própria equipe de Inspeção Escolar |
| Quando? | No mês de agosto de 2025 |
| Onde? | SRE/Diamantina |
| Por quê? | A iniciativa visa ao desenvolvimento de ações de capacitação, treinamento e formação continuada de Gestores Escolares e ATBs, que são responsáveis pela execução financeira das Caixas Escolares. Além disso, busca-se repassar orientações e informações, obtidas no Setor Financeiro da SRE, de maneira a fornecer conhecimento sobre a gestão financeira das Caixas Escolares aos demais Inspetores Escolares. |
| Como? | Serão realizadas reuniões periódicas entre os membros do Núcleo de Aprendizagem, além da organização de encontros presenciais na SRE, nos polos regionais, ou em eventos de capacitação promovidos pela SRE/Diamantina, com a participação dos Gestores Escolares e ATBs. Também se considera a possibilidade de realização de encontros virtuais, por meio de webconferência, utilizando a plataforma <i>Google Meet</i> . |
| Quanto? | As horas de trabalho dos Inspetores Escolares ocorrerão dentro da sua jornada de trabalho estabelecida. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nesta perspectiva, ressalta-se que a implementação de um Núcleo Interno de Aprendizagem na regional de ensino pode representar uma significativa inovação para a melhoria dos serviços educacionais na área financeira, que serão realizados pelo Serviço de Inspeção Escolar e pelo Setor Financeiro da SRE, englobando a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) e a Divisão Operacional e Financeira (DIVOF). Além disso, considera-se que a oferta de capacitação em serviço, promovida pelas instâncias superiores, pode propiciar a aquisição de conhecimentos básicos e essenciais para o desenvolvimento das atividades financeiras, promovendo, dessa forma, um atendimento mais efetivo às instituições estaduais de ensino.

4.2.2 Formação continuada em serviço, na área financeira, para a equipe de Inspectores Escolares

Essa segunda ação está em consonância com os dados obtidos durante a pesquisa de campo, na qual foi evidenciado que uma parte substancial dos problemas financeiros enfrentados pelas escolas estaduais decorre da falta de capacitação, e de conhecimentos específicos na área financeira, conforme relatado por todos os atores participantes da pesquisa de campo. Com base nesses achados, elaborou-se o Quadro 10, que apresenta os elementos fundamentais para as ações de capacitação e formação continuada em serviço, destinadas à equipe de Inspectores Escolares.

Ademais, é muito importante destacar que as ações de capacitação e de formação continuada em serviço, conforme especificadas no Quadro 10, constituem uma necessidade premente e de grande relevância para a melhoria das atividades de acompanhamento da gestão financeira das Caixas Escolares pertencentes às escolas estaduais. Destaca-se, ainda, que essas iniciativas de formação continuada em serviço permitem a apropriação de conhecimentos pelos Inspectores Escolares, proporcionando-lhes melhores condições para monitorar e atuar de maneira mais efetiva e eficiente na gestão financeira das Caixas Escolares.

Quadro 10 – Desenvolvimento de capacitação e formação continuada em serviço para os Inspectores Escolares

| Direcionamento | Capacitação e formação continuada em serviço |
|-----------------------|--|
| O quê? | Realização de capacitação e formações continuadas em serviço para a equipe de Inspectores Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. |
| Quem? | Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, envolvendo os Inspectores Escolares do Núcleo de Aprendizagem Interno e os Analistas do Setor Financeiro da SRE que atuam na DAFI e na DIVOF. |
| Quando? | As atividades ocorrerão semestralmente, nos meses de março e setembro de cada ano, ou seja, um mês após o início dos semestres letivos. |
| Onde? | As capacitações serão realizadas de forma presencial na SRE/Diamantina ou virtualmente, por meio de webconferência via <i>Google Meet</i> . |
| Por quê? | Para repasse de informações e orientações sobre os procedimentos financeiros das Caixas Escolares, a atualização quanto à legislação de natureza financeira e a comunicação sobre as irregularidades mais recorrentes identificadas na gestão das Caixas Escolares, visando à implementação de ações preventivas e corretivas, quando necessário. |
| Como? | Elaborar um cronograma para a realização dos Encontros Formativos, estabelecendo datas previamente definidas; além de designar Inspectores Escolares, pertencentes à própria equipe, que possuam expertise e conhecimento na área financeira, a fim de, em articulação com o Setor Financeiro da SRE/Diamantina, transmitir as orientações pertinentes aos demais servidores que atuam no Serviço de Inspeção Escolar. |
| Quanto? | As horas trabalhadas deverão ser contabilizadas dentro da jornada de trabalho dos servidores. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Além disso, destaca-se que, ao proporcionar ao Inspetor Escolar o conhecimento e a informação necessários relacionados à área financeira, possibilitando assim o pleno exercício das atribuições do cargo, os resultados dessa iniciativa terão, sem dúvida, repercussões significativas na melhoria dos serviços financeiros prestados pelas instituições educacionais. Com acesso a informações e orientações atualizadas, o Inspetor Escolar poderá colaborar e auxiliar os Gestores Escolares na organização e dimensionamento das atividades financeiras, sempre que necessário, visando à mitigação de erros e irregularidades, garantindo, dessa forma, o pleno funcionamento da instituição de ensino, conforme previsto nas normativas que regulam a atuação do Serviço de Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais. É

oportuno ressaltar que os conhecimentos e informações adquiridos pelo Inspetor Escolar poderão ser utilizados para o aprimoramento da gestão financeira da Caixa Escolar em sua totalidade. Esse efeito “dominó”, ao longo da cadeia de produção e transferência de conhecimentos entre os diversos níveis do sistema estadual de ensino, culminará, certamente, na aplicação correta dos recursos financeiros recebidos pelas Caixas Escolares e na redução de irregularidades relacionadas às prestações de contas que estejam em desacordo com as normativas legais emitidas pela SEE/MG.

4.2.3 Reorganização das atividades de inspeção escolar a serem executadas pelo Inspetor Escolar

Para otimizar a atuação dos Inspectores Escolares nas ações de acompanhamento da gestão financeira da Caixa Escolar, propõe-se, neste terceiro tópico, a reorganização das atividades de inspeção escolar a serem realizadas pelo Inspetor Escolar. De acordo com as normativas que regem as atividades do Serviço de Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais, compete ao Inspetor Escolar a execução de atribuições de caráter administrativo e financeiro, bem como, conforme o regulamento, de natureza pedagógica.

Entretanto, observou-se, ao longo da realização da presente pesquisa de campo, que o Inspetor Escolar enfrenta uma quantidade excessiva de demandas sob sua responsabilidade, o que frequentemente resulta em acúmulo de serviços e sobrecarga de trabalho. Diante dessa realidade e com base nas sugestões apresentadas nas respostas ao questionário aplicado aos Inspectores Escolares, recomenda-se a reorganização das atividades de inspeção escolar, por meio da redução das atribuições de caráter pedagógico, que têm aumentado consideravelmente nos últimos anos, principalmente com a implementação do Programa Jovem de Futuro nas escolas estaduais que oferecem o Ensino Médio, cujas atividades se tornaram integralmente responsabilidade do Inspetor Escolar.

Neste contexto, a proposta de redução das atividades de natureza pedagógica justifica-se pela existência do Setor Pedagógico específico, em todas as regionais de ensino, que é composto pela Diretoria Educacional (DIRE) e pela Divisão Pedagógica. O delegado das atividades pedagógicas atualmente executadas pelo Inspetor Escolar ao Setor Pedagógico das SRE reduziria a carga de trabalho desse profissional,

proporcionando melhores condições para que os Inspectores Escolares possam dedicar-se de forma mais eficaz às suas atribuições administrativas e financeiras, aumentando, assim, a qualidade e a eficiência de suas ações. Para esse fim, foi elaborado o Quadro 11, que contém os detalhes da ação proposta.

Quadro 11 – Reorganização das atividades de inspeção escolar

| Direcionamento | Detalhamento das ações |
|-----------------------|--|
| O quê? | Reorganização das atividades de inspeção escolar |
| Quem? | Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em colaboração com os Superintendentes Regionais de Ensino e os Coordenadores do Serviço de Inspeção Escolar |
| Quando? | Janeiro de 2026 |
| Onde? | Superintendência Regional de Ensino |
| Por quê? | Para diminuir a sobrecarga de trabalho atribuída aos Inspectores Escolares, proporcionando-lhes melhores condições para o exercício de suas funções, ao mesmo tempo que se possibilita uma maior disponibilidade de tempo para atuar nas dimensões administrativas e financeiras das escolas estaduais, com eficácia e eficiência. |
| Como? | Repasse das iniciativas pedagógicas, como o Programa Jovem de Futuro e as ações de acompanhamento do Conselho de Classe, à responsabilidade dos Setores Pedagógicos das regionais de ensino, que são compostos pela Diretoria Educacional (DIRE) e pela Divisão Pedagógica (DIVEP) da SRE. |
| Quanto? | As horas de trabalho referem-se à jornada de trabalho estabelecida. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A reorganização das atividades do Serviço de Inspeção Escolar, conforme proposta no Quadro 11, revela-se extremamente pertinente, uma vez que poderá contribuir significativamente para a melhoria, qualidade e eficiência dos serviços educacionais prestados pelos Inspectores Escolares, tanto no âmbito administrativo quanto, principalmente, no financeiro, que demanda uma atuação mais efetiva. Assim, vislumbra-se a possibilidade de uma atuação otimizada no gerenciamento financeiro das Caixas Escolares, principalmente em decorrência da maior disponibilidade de tempo, que, após a redução das atividades pedagógicas, seria crucial para acompanhar e apoiar os Gestores Escolares na execução, organização e dimensionamento das atividades financeiras das escolas estaduais, garantindo, dessa forma, o funcionamento regular da Caixa Escolar.

4.2.4 Articulação intersetorial entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro da SRE/Diamantina

Nesta subseção, apresenta-se a proposta referente à articulação intersetorial entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro da SRE/Diamantina. A necessidade de aprimorar a articulação e a proximidade entre os Setores Financeiro e de Inspeção Escolar decorre das manifestações apresentadas pelos analistas do Setor Financeiro da SRE, tanto da DAFI quanto da DIVOF, durante a pesquisa de campo.

À vista disso, infere-se que a realização de ações de forma integrada entre as instâncias educacionais, corresponsáveis pela gestão financeira das Caixas Escolares, poderá contribuir para aperfeiçoar os mecanismos de acompanhamento das atividades de natureza financeira conduzidas pelos dirigentes dos estabelecimentos estaduais de ensino, na regional de Diamantina. Desta maneira, no Quadro 12, propõe-se a descrição da proposta de articulação intersetorial entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro.

Conforme demonstrado no Quadro 12, a melhoria da interlocução entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro da SRE/Diamantina, mediante a realização de ações conjuntas, voltadas ao aprimoramento do serviço de acompanhamento das atividades financeiras das Caixas Escolares, caracteriza-se como uma necessidade urgente. Assim, com o objetivo de fortalecer a proposta de articulação intersetorial sugere-se a realização de uma reunião semestral entre os setores com o intuito de alinhar ações e discutir os principais pontos de melhoria a serem abordados junto às unidades de ensino.

Quadro 12 – Articulação intersetorial entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro

| Direcionamento | Detalhamento das ações |
|-----------------------|---|
| O quê? | Articulação intersetorial entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro |
| Quem? | Inspetores Escolares e Analistas do Setor Financeiro da SER |
| Quando? | A partir do segundo semestre do ano de 2025 |
| Onde? | Superintendência Regional de Ensino de Diamantina |
| Por quê? | Para a realização de ações de maneira conjunta e articulada entre o Serviço de Inspeção Escolar, a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) e a Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) da SRE/Diamantina, relacionadas às ações de orientação, assistência e acompanhamento das atividades financeiras das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais. |
| Como? | Estabelecer um diálogo permanente entre o Serviço de Inspeção Escolar e o Setor Financeiro da SER, visando ao alinhamento das ações de supervisão das Caixas Escolares. Adicionalmente, propõe-se a organização e a realização de formações continuadas em serviço, assim como a adoção de estratégias de gestão que visem mitigar os problemas financeiros decorrentes das irregularidades identificadas nas prestações de contas. |
| Quanto? | O compromisso de trabalho dos Inspetores Escolares e dos Analistas do Setor Financeiro da SER deve ser respeitado dentro da jornada de trabalho estabelecida. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.2.5 Capacitação dos membros da comissão de licitação das escolas estaduais

Diante da necessidade de implementação de algumas adequações na atual organização da gestão da Caixa Escolar, especialmente no que diz respeito à atuação da Comissão de Licitação, propõe-se nesta subseção a realização de ações de capacitação continuada destinada aos membros da Comissão de Licitação. Destaca-se que as sessões de formação terão como objetivo principal demonstrar e conscientizar esses servidores sobre a importância da colaboração e dos trabalhos a serem desenvolvidos pela Comissão, em prol do funcionamento da unidade de ensino a que pertencem.

É relevante destacar que, de acordo com as informações obtidas durante a pesquisa de campo, os entrevistados relataram as dificuldades enfrentadas pelas Comissões de Licitação na execução de suas atividades competentes, relativas aos processos licitatórios, em virtude da complexidade desse tipo de serviço. Diante disso, constatou-se que as dificuldades e até mesmo a inatividade das Comissões de Licitação têm sobrecarregado os Gestores Escolares, que frequentemente têm se visto obrigados a abdicar de suas funções para realizar os referidos processos licitatórios, a fim de atender às necessidades da instituição de ensino sob sua responsabilidade.

É relevante ressaltar que, durante as entrevistas, foi abordado que as dificuldades enfrentadas pelos membros da Comissão de Licitação decorrem, na maioria das vezes, da falta de tempo para se dedicarem às atividades da Comissão, uma vez que alguns servidores ocupam mais de um cargo na administração pública. Tal situação é ainda agravada pela ausência de conhecimentos básicos relativos à instrução dos processos licitatórios.

Diante disso, e visando à mitigação dos problemas anteriormente mencionados, uma das sugestões apresentadas pelos entrevistados das Unidades de Ensino foi a concessão de uma recompensa financeira como forma de incentivo para os servidores que compõem a Comissão de Licitação, com o intuito de aumentar a motivação destes, considerando a complexidade dos trabalhos relacionados aos procedimentos licitatórios. Outro fator que fundamentou a proposta de remuneração dos membros da Comissão refere-se à natureza dos serviços prestados, que apresentam caráter de atuação extraordinária, frequentemente extrapolando o horário regular de trabalho dos servidores, o que tem contribuído para desestimular a participação desses profissionais na Comissão de Licitação.

Nesse contexto, a remuneração proposta é concebida como uma recompensa pela dedicação excepcional às atividades financeiras da Caixa Escolar, ou seja, atividades que transcendem a jornada de trabalho e as atribuições próprias do cargo do servidor. A concessão de um incentivo financeiro, conforme sugerido, tem o objetivo de proporcionar à Comissão de Licitação uma motivação a mais para a realização das atividades relacionadas à instrução dos procedimentos licitatórios, com vistas a atender às necessidades das escolas estaduais.

No entanto, vale ressaltar que a proposta de remuneração apresentada, embora considerada justa pelo pesquisador, não será contemplada neste Plano de

Ação Educacional (PAE), uma vez que se trata de uma sugestão que não está na alçada das Unidades Escolares, nem da regional de ensino, demandando, portanto, vontade política para efetuar as mudanças na estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG). Todavia, a referida secretaria, ao tomar conhecimento desta produção acadêmica, poderá avaliar a viabilidade da implementação da aludida proposta no sistema estadual de ensino.

Em face do exposto, e com a intenção de mitigar os problemas relacionados à atuação da Comissão de Licitação das escolas estaduais, propõe-se a realização de capacitações destinadas aos membros da Comissão de Licitação, com o objetivo de conscientizar e, principalmente, evidenciar a importância da colaboração na execução das atividades correlatas à instrução dos procedimentos licitatórios, a serem desenvolvidas em prol do funcionamento das instituições de ensino às quais pertencem, conforme descrito no Quadro 13.

Quadro 13 – Formação continuada dos membros da comissão de licitação das escolas estaduais

| Direcionamento | Detalhamento das ações |
|-----------------------|--|
| O quê? | Formação continuada dos membros da Comissão de Licitação das escolas estaduais. |
| Quem? | Analistas financeiros da DAFI e DIVOF da SRE/Diamantina. |
| Quando? | Março de 2026 |
| Onde? | Em todas as escolas estaduais. |
| Por quê? | Necessidade de promoção de conscientização e a evidência da relevância da colaboração e participação dos servidores nas Comissões de Licitação, visando à realização das atividades relacionadas à instrução dos processos licitatórios que atendem às necessidades das unidades de ensino às quais pertencem. |
| Como? | Realizar momentos de formação continuada, programadas para o mês de março de cada ano, com o intuito de capacitar os membros da Comissão de Licitação e de conscientizá-los sobre a importância dos serviços vinculados aos procedimentos licitatórios. |
| Quanto? | Horas de trabalho dentro da jornada laboral dos Analistas do Setor Financeiro (DAFI e DIVOF) da SRE/Diamantina. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com as informações consignadas no Quadro 13, sugere-se a implementação de formação continuada destinada às Comissões de Licitação das escolas estaduais, como medida para capacitar os servidores e conscientizar sobre a

relevância dos trabalhos a serem desenvolvidos pela Comissão em prol do efetivo funcionamento das instituições a que pertencem.

Diante do exposto, evidencia-se a viabilidade da adoção de uma gestão financeira alinhada aos princípios da eficiência e da eficácia, tendo em vista o atendimento das reais necessidades da unidade educacional.

Desse modo, será cumprido o papel mais significativo na gestão escolar, que consiste na garantia do pleno funcionamento das instituições de ensino, visando ao alcance dos objetivos de aprendizagem dos estudantes. Espera-se, portanto, que os impactos resultantes da melhoria na gestão financeira das escolas estaduais reverberem positivamente em outras dimensões da gestão escolar, tais como as áreas administrativa e pedagógica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo, consta uma reflexão final sobre o trabalho desenvolvido ao longo da presente pesquisa acadêmica, relacionada ao Mestrado Profissional do Programa de Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP). Assim, infere-se que a experiência do pesquisador, as análises documentais, os referenciais teóricos e a coleta de dados e de informações durante os trabalhos de campo constituem elementos essenciais para sustentar esta produção acadêmica.

Salienta-se oportunamente que, por meio da pesquisa realizada foi possível identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos Gestores Escolares na administração financeira das Caixas Escolares. A falta de conhecimento inicial e de formação específica e continuada na área financeira foram identificadas como fatores de forte impacto na organização das atividades financeiras, acrescida da dificuldade inerente a delegação de tarefas aos demais servidores da escola. Observou-se também que o elevado volume de demandas de atividades sob a responsabilidade dos Gestores Escolares tem culminado no acúmulo e sobrecarga de serviços, dificultando sobremaneira à gestão eficiente da Caixa Escolar.

Outro aspecto de grande relevância para este trabalho acadêmico, concerne a análise dos fatores que tem dificultado a atuação do Serviço de Inspeção Escolar, no acompanhamento das atividades financeiras das escolas estaduais. De forma similar aos Gestores Escolares, foi constatado que os Inspectores Escolares também enfrentam dificuldades relacionadas à falta de formação específica e de formação continuada em serviço. Identificou-se também que o acúmulo e a sobrecarga de serviço, decorrente do grande volume de atividades que está a cargo dos Inspectores tem comprometido as ações de acompanhamento e de assistência às unidades de ensino, no que se refere à gestão financeira.

Destarte, vislumbrou-se a partir das observações e dos trabalhos realizados em campo, a necessidade de proposição de estratégias de aprimoramento da atuação dos Inspectores Escolares, visando à melhoria da gestão financeira das unidades de ensino, situadas na regional de Diamantina. Esse movimento se fez importante, diante da necessidade em contribuir de forma mais assertiva e eficiente com a otimização das atividades financeiras da Caixa Escolar, com vistas a melhoria da gestão escolar como um todo, com repercussão positiva no administrativo e no pedagógico.

Conforme mencionado anteriormente, as atividades de campo envolveram a aplicação de um questionário aos Inspectores Escolares que atuam na SRE/Diamantina, bem como a realização de entrevistas com Diretores Escolares, que exercem a função de Presidentes natos das Caixas Escolares das escolas estaduais. Para complementar, foram entrevistados os Analistas do Setor Financeiro da regional de ensino que ocupam ou já ocuparam a posição de Diretor na Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) nos últimos cinco anos; além disso, incluiu-se no rol de entrevistados a atual Coordenadora da Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) da SRE/Diamantina.

A partir da análise dos dados, foi possível concluir que a compreensão das causas que têm fragilizado e/ou dificultado a realização dos trabalhos de inspeção escolar junto às Caixas Escolares é um fator imprescindível para a proposição de alternativas e estratégias de ação que viabilizem aos Inspectores Escolares o aprimoramento de sua atuação na gestão financeira das Caixas Escolares. Isso, sem dúvida, poderá propiciar melhorias significativas para a organização e o dimensionamento das atividades financeiras das Caixas Escolares das escolas estaduais.

É pertinente registrar que o trabalho desenvolvido pelo Inspetor Escolar está inserido no contexto educacional, atuando como o principal interlocutor das ações implementadas pelos Gestores Escolares nas unidades de ensino, incluindo a gestão financeira da Caixa Escolar, conforme as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG), por meio da Superintendência Regional de Ensino (SRE). Assim, ressalta-se que este profissional possui a função e a responsabilidade de atuar de maneira eficaz e assertiva junto às escolas estaduais, assegurando a regularidade da gestão financeira das Caixas Escolares. Tal atuação é fundamental para garantir o funcionamento adequado das instituições escolares, de acordo com as normativas que regulamentam a função do Inspetor Escolar no estado de Minas Gerais.

É de suma importância enfatizar que a contribuição do Serviço de Inspeção Escolar parte a princípio da necessidade de compreensão e construção de soluções que estejam alinhadas aos anseios e expectativas daqueles que realmente são responsáveis pela execução das atividades financeiras da Caixa Escolar, os Gestores Escolares. O aprimoramento e a otimização dos procedimentos nas rotinas financeiras constituem ações essenciais para propiciar uma gestão mais eficiente, capaz de

atender às diretrizes estabelecidas pelos órgãos descentralizados responsáveis pelo financiamento escolar.

Com essa compreensão, é necessário destacar que os órgãos descentralizados responsáveis pela alocação de recursos financeiros para as Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais também unem esforços para estabelecer estratégias de monitoramento dos procedimentos executados pelos Gestores Escolares. Nesse contexto, torna-se relevante mencionar a importância e a necessidade de desenvolvimento de ações de capacitação e formação em serviço, tanto para os Inspectores Escolares quanto para os Gestores das escolas estaduais.

Apesar de existirem diversas deficiências na gestão das Caixas Escolares que requerem correção, é oportuno assinalar que algumas iniciativas voltadas para o aprimoramento da gestão financeira das Caixa Escolares já estão sendo adotadas pelo Serviço de Inspeção Escolar e pela Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. Entre essas iniciativas, destacam-se as capacitações realizadas pela DAFI e pela DIVOF com as Comissões de Licitação das escolas estaduais, abordando os procedimentos a serem seguidos na execução de obras nos prédios escolares. Além disso, são promovidas capacitações relacionadas ao controle de estoque, armazenamento de gêneros alimentícios e cumprimento do cardápio de alimentação escolar. Em situações específicas, também são realizadas reuniões individuais com os Gestores Escolares, com o objetivo de orientá-los sobre as melhores práticas a serem adotadas para atender às demandas financeiras da Caixa Escolar.

Entretanto, observa-se que tais ações não têm sido suficientes para resolver os problemas atualmente apresentados, tampouco para assegurar a plena eficiência na gestão financeira das Caixas Escolares. Este cenário evidenciado despertou no pesquisador a motivação para realizar uma pesquisa acadêmica voltada para a temática relacionada à dimensão financeira das Caixas Escolares que pertencem às escolas da rede estadual de ensino.

Nesse sentido, atribui-se que o interesse pela área financeira no âmbito educacional decorre das experiências, vivências e, principalmente, das percepções do pesquisador ao longo dos últimos anos, exercendo suas funções como Inspetor Escolar. Ademais, é relevante salientar que o acompanhamento do funcionamento das Caixas Escolares integra o conjunto de atividades que são de competência e responsabilidade do Serviço de Inspeção Escolar.

Diante do exposto e com o intuito de obter uma compreensão mais aprofundada sobre as especificidades que envolvem a atuação do Serviço de Inspeção Escolar em relação à gestão financeira das escolas estaduais, vislumbrou-se a necessidade de intensificar os estudos e investigações voltados à melhoria na organização e no dimensionamento das atividades financeiras das Caixas Escolares.

Posto isso, torna-se essencial salientar que o principal desafio enfrentado pelo Serviço de Inspeção Escolar reside na necessidade de consolidar e estabelecer uma compreensão mais profunda acerca dos obstáculos e fragilidades inerentes à sua própria atuação. Assim, evidencia-se a necessidade de redefinir as configurações e promover uma reestruturação na organização e no *modus operandi* do Serviço de Inspeção Escolar em relação às unidades escolares.

Sob essa perspectiva, destaca-se que tal transformação é necessária, pois poderá resultar na melhoria das abordagens a serem implementadas pelos Inspectores Escolares. Surge, desse modo, a possibilidade de uma atuação com uma abordagem mais colaborativa e pedagógica, tornando viável a operacionalização de ações mais efetivas e pontuais junto às escolas sob sua jurisdição, com o objetivo de promover melhorias significativas na gestão financeira das instituições de ensino.

Considerando a atuação do Inspetor Escolar dentro das normativas legais, as quais estabelecem as atribuições e atividades a serem desempenhadas pelo Serviço de Inspeção Escolar junto às instituições de ensino, observa-se, com base nos estudos realizados em campo e sustentados por referências teóricas, a necessidade de adotar práticas que promovam a organização das atividades financeiras, capazes de aprimorar a gestão da Caixa Escolar. Como evidenciado durante a realização das entrevistas, é premente a busca por alternativas e a implementação de estratégias de gestão que possam esclarecer ou minimizar os problemas identificados na administração financeira das Caixas Escolares.

Ademais, sob a supervisão contínua e a realização de ações de assistência e acompanhamento, que fazem parte das atribuições do Inspetor Escolar, é urgente prestar atenção à reorganização das atividades financeiras atribuídas à responsabilidade dos Gestores Escolares. Ressalta-se que as melhorias a serem implementadas por esses gestores, com o apoio e acompanhamento do Serviço de Inspeção Escolar, têm o potencial de gerar impactos positivos e melhorias significativas em toda a gestão escolar.

Além disso, esta pesquisa revelou a necessidade de fortalecer e intensificar a articulação do Serviço de Inspeção Escolar com os Setores Financeiros da SRE, como a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) e a Divisão Operacional Financeira (DIVOF) da Superintendência Regional de Diamantina. Nesse sentido, infere-se que o Serviço de Inspeção Escolar deve evidenciar todos os esforços necessários para estabelecer uma articulação interna que propicie o sincronismo e o alinhamento das ações de assistência e acompanhamento da gestão financeira das escolas estaduais.

Compreende-se que esse movimento é essencial para a compreensão das raízes dos problemas enfrentados, assim como para promover, de maneira colaborativa, a busca por estratégias e alternativas de atuação conjunta que possibilitem a superação das dificuldades e a mitigação dos problemas evidenciados pelos Gestores Escolares, que se encontram à frente da gestão financeira das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais. O aprimoramento dos mecanismos de colaboração entre os órgãos competentes e os setores encarregados do monitoramento da gestão financeira das unidades de ensino poderá contribuir significativamente para uma gestão escolar mais eficaz e eficiente, capaz de atender às demandas da Comunidade Escolar e de promover a melhoria da qualidade de ensino oferecida aos estudantes.

À luz do exposto, destaca-se que a pesquisa ora realizada teve como objetivo principal buscar os elementos que permitissem a compreensão das especificidades relacionadas à atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas ações de assistência e acompanhamento da gestão financeira das instituições estaduais de ensino. Ademais, ressalta-se a oportunidade de propor ações de melhoria que possam ser implementadas em prol de uma gestão mais eficiente e assertiva.

Entretanto, é prudente registrar que, apesar dos esforços empreendidos na realização deste trabalho acadêmico, ainda se evidencia a necessidade de aprofundamento nos estudos e investigações sobre os aspectos e fatores que estão fragilizando essa atuação. Dadas a complexidade da gestão financeira que envolve as instituições estaduais de ensino, não foi possível esgotar a busca por elementos que dificultam a atuação dos Inspectores Escolares.

Nesse contexto de possibilidades de aprimoramento na gestão financeira das Caixas Escolares, destaca-se ainda a necessidade de investigar mais a fundo a atuação dos Órgãos Estatutários que compõem a Caixa Escolar. De acordo com os estudos realizados, um dos enfoques que requer mais atenção refere-se à atuação da

Comissão de Licitação, cuja inatividade e/ou dificuldades para cumprir as atribuições de sua competência foram evidenciadas neste trabalho acadêmico.

Diante das constatações apresentadas neste estudo, sugere-se como ponto de partida para futuros pesquisadores interessados na dimensão financeira escolar a realização de um trabalho investigativo que busque evidenciar os aspectos relacionados à possibilidade de promover a efetividade e a eficiência da organização das atividades financeiras realizadas no âmbito educacional pelo Serviço de Inspeção Escolar. Destarte, é relevante ressaltar que o Inspetor Escolar, ao ser capacitado e receber melhores condições de trabalho, poderá contribuir de forma significativa para a gestão financeira das Caixas Escolares, conduzida pelos Gestores Escolares da rede estadual de ensino.

Sob essa perspectiva, pode-se concluir que o aprimoramento das práticas de atuação do Serviço de Inspeção Escolar em relação à gestão financeira das Caixas Escolares poderá resultar em melhorias significativas e de grande relevância para as diversas dimensões da gestão educacional, incluindo as esferas administrativa e pedagógica. Os esforços e as ações implementadas para atingir esse patamar certamente culminarão em uma gestão escolar eficiente, capaz de assegurar o pleno funcionamento das instituições estaduais de ensino, garantindo, assim, a consecução dos objetivos educacionais.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Humberto Magela de. Inspeção escolar: do controle à democratização do ensino. **Pós em Revista**, Belo Horizonte, n. 6, p. 322-328, 2013.
- ALVES, Goreth Maria Anício de Almeida Alvarenga. **Gestão financeira escolar: estudo sobre uma escola do campo do interior de Minas Gerais**. 2019. 126f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2020/03/GORETH-MARIA-AN%C3%8DCIO-DE-ALMEIDA-ALVARENGA-ALVES1.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2024.
- ALVES, Bruno Nobrega de Paiva. **A utilização da ferramenta 5W2H: uma proposta de melhoria no setor produtivo de uma empresa industrial de artefatos em acrílico**. 2021. 64f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/38026/2/UtilizacaoFerramentaProposta_Alves_2021.pdf. Acesso em 10 jan. 2025.
- ANJOS, Juliana Ferreira dos. **Aprimoramento da gestão financeira nas escolas da SRE-Patrocínio**. 2018. 123f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2019/03/JULIANA-FERREIRA-DOS-ANJOS_REVISADO.pdf. Acesso em: 28 jul. 2023.
- AUGUSTO, Maria Helena Oliveira Gonçalves. **A regulação das políticas educacionais em Minas Gerais e a obrigação de resultados: o desafio da inspeção escolar**. 2010. 279f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-8DAMLM/1/tese___maria_helena_oliveira_gon_alves_augusto.pdf. Acesso em: 26 jul. 2023.
- BRASIL. **Decreto nº 19.890, de 18 de abril de 1931**. Dispõe sobre a organização do ensino secundário. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19890-18-abril-1931-504631-publicacaooriginal-141245-pe.html>. Acesso em: 18 nov. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 19 nov. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 10 fev. 2024.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art12. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. **Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em: 17 abr. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Resultados**: planilhas do Ideb (taxa de aprovação, notas do Saeb, Ideb e projeções). Brasília: Inep, 2021a. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados>. Acesso em: 05 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar)**. 11 mai. 2021b. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 13 dez. 2022.

CARVALHO, Ednéa de Oliveira Hermógenes. **Gestão financeira**: análise da prestação de contas das caixas escolares da Superintendência Regional de Ensino de Ituiutaba – MG. 2013. 145f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2011-ednea-de-oliveira-hermogenes-carvalho.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2024.

COSTA, Sandro Morete da. **Gestão financeira**: o acúmulo de processos de prestação de contas na Regional de Ensino de Barbacena. 2017. 145f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://ppgp5.caedufjf.net/mod/folder/view.php?id=1593>. Acesso em: 03 dez. 2023.

DUTRA, Silvânia Cadeira Pacheco. **Análise da execução financeira das Caixas Escolares da SRE de Nova Era – Minas Gerais**. 2015. 138f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/06/SILVANIA-CALDEIRA-PACHECO-DUTRA.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2023.

FRANCO, Karla Oliveira; CALDERÓN, Adolfo Ignacio. O Simave à luz das três gerações de avaliação da educação básica. **Estudos e Avaliação da Educação**, São Paulo, v. 28, n. 67, p. 132-159, 2017.

INSTITUTO UNIBANCO. Gestão: CNE aprova matriz para diretores. **Aprendizagem em Foco**, Rio de Janeiro, nº 61, p. 1-4, 2021. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2021/05/boletim-61-matriz-cne-2.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2024.

LUCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Gestão Escolar e Formação de Gestores**, Brasília, v. 17, n. 72, P. 11-33, 2000. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634/2372>. Acesso em: 31 dez. 2023.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: http://juliofurtado.com.br/wp-content/uploads/2017/08/dimensoes_livro.pdf. Acesso em: 22 jul. 2023.

MACHADO, João Brener Fagundes Machado. A importância da ferramenta 5W2H nas organizações privadas para obter eficiência na tomada de decisões. **RevistaFT**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 123, 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-importancia-da-ferramenta-5w2h-nas-organizacoes-privadas-para-obter-eficiencia-na-tomada-de-decisoes/>. Acesso em: 14 jul. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://docentes.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/at_download/file. Acesso em: 07 mai. 2024.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34702>. Acesso em: 16 fev. 2024. <https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34702>.

MINAS GERAIS. **Lei nº 7.109, 13 de outubro de 1977**. Contém o Estatuto do pessoal do magistério público do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Belo Horizonte, Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 1977. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/leis/legislacao-mineira/lei/texto/print.html?tipo=LEI&num=7109&ano=1977&comp=&cons=1>. Acesso em: 18 nov. 2023.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. **Resolução nº 305, de 29 de dezembro de 1983**. Dispõe sobre a inspeção do ensino de 1º e 2º graus. Belo Horizonte: Conselho Estadual de Educação, 1983a. Disponível em: <http://pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=163874&marc=>. Acesso em: 19 nov. 2023.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. **Parecer nº 794, de 29 de dezembro de 1983**. Manifesta-se sobre a reorganização do subsistema de inspeção, no sistema de ensino em Minas Gerais. Belo Horizonte: Conselho Estadual de Educação, 1983b. Disponível em: <http://pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=23347&>. Acesso em: 18 nov. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei Ordinária nº 15.293, de 05 de agosto de 2004.** Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2004. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/mg/lei-ordinaria-n-15293-2004-minas-gerais-institui-as-carreiras-dos-profissionais-de-educacao-basica-do-estado>. Acesso em: 13 dez. 2022.

MINAS GERAIS. **Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009.** Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2009a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/leis/legislacao-mineira/lei/texto/print.html?tipo=DEC&num=45085&ano=2009&comp=&cons=1>. Acesso em: 26 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. **Resolução CEE nº 457, de 21 de setembro de 2009.** Dispõe sobre a Inspeção Escolar na Educação Básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: Conselho Estadual de Educação, 2009b. Disponível em: <https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao/resolucoes?task=download.send&id=12963&catid=47&m=0>. Acesso em: 19 nov. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 3.428, de 13 de junho de 2017.** Estabelece normas para organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas Unidades Regionais e Escolares da Secretaria de Estado da educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE/MG, 2017a. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3428-17-r.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017.** Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Belo Horizonte: SEE/MG, 2017b. Disponível em: <https://homo-portal.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/Resolucao-SEE-n%C2%B0-3.670-de-28-de-dezembro-de-2017-Atualizada-e-compilada.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Manual do Curso de Gestão Financeira de Caixa Escolar.** Belo Horizonte: SEE/MG, 2018.

MINAS GERAIS. **Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019.** Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2019a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/23304/2019/>. Acesso em: 11 jan. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.758, de 19 de novembro de 2019**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2019b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/47758/2019/>. Acesso em: 06 fev. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.256, de 10 de janeiro de 2020**. Institui as diretrizes para normatização e organização da Educação Especial na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE/MG, 2020. Disponível em: https://www.diaadianaescola.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Res.-no-4256-20_-EDC-ESPECIAL-Public.10-01-20.pdf. Acesso em: 24 fev. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.487, de 27 de janeiro de 2021**. Institui o Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE/MG, 2021a. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4487-21-r%20-Public.%2027-01-21.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.674, de 23 de agosto de 2022**. Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE/MG, 2022a. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/4764-22-r-public.-24-08-22.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Orientação Normativa ASIE nº 02, de 19 de dezembro de 2022**. Orienta a composição de Setores de Inspeção Escolar para o ano de 2023. Belo Horizonte: SEE/MG, 2022b. Disponível em: https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_gmg&controller=document&id=30258-orientacao-normativa-asie-n-02-2022-de-19-de-dezembro-de-2022?layout=print. Acesso em: 26 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.789, de 11 de novembro de 2022**. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Belo Horizonte: SEE/MG, 2022c. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%204.789,%20DE%2011%20DE%20NOVEMBRO%20DE%202022.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.782, de 04 de novembro de 2022**. Estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de Diretor e para função gratificada de Vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. Belo Horizonte: SEE/MG, 2022d. Disponível em: [https://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%204.782%20Processo%20de%20Escolha%20de%20dir%20e%20vice%202022%20\(2\).pdf](https://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%204.782%20Processo%20de%20Escolha%20de%20dir%20e%20vice%202022%20(2).pdf). Acesso em: 26 nov. 2022.

MINAS GERAIS. **Decreto Estadual nº 48.709, de 26 de outubro de 2023**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2023a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48709/2023/>. Acesso em: 28 out. 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. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2023b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/>. Acesso em: 04 mar. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação **Superintendências Regionais de Ensino – SRE**. Belo Horizonte: SEE/MG, 2024a. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/>. Acesso em: 10 mar. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Retificação da Resolução SEE nº 5.085, de 30 outubro de 2024**. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Belo Horizonte: SEE/MG, 2024b. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/12/Retificacao-da-Resolucao-SEE-n.o-5.085-2024-Public.-04-12-24.pdf>. Acesso em 10 jan. 2025.

MINAS GERAIS. Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. **Organograma**. Diamantina: SRE/Diamantina, 2024c. Disponível em: <https://srediamantina.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/organograma>. Acesso em: 15 jan. 2024.

NETTO, Isabel Cristina Alves. **Gestão dos processos de prestação de contas nas escolas da SRE de Conselheiro Lafaiete - Minas Gerais**. 2013. 140f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/03/dissertacao-2011-isabel-cristina-alves-netto.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2023.

OLIVEIRA, Raimundo Corrêa de. **Formação de gestores na Cde7 de Manaus: realidade, possibilidades e limites**. 2016. 137f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/10/RAIMUNDO-CORREA-DE-OLIVEIRA.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2024.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; VIEIRA, Lívia Fraga; AUGUSTO, Maria Helena. Políticas de responsabilização e gestão escolar na educação básica brasileira. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 20, n. 43, p. 529-548, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1935/193532896003.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2023.

PEREIRA, Jéssica Coelho de Lima. **Inspeção escolar: uma análise das relações de poder**. 2012. 117f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e formação Humana) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: https://www.ppfh.com.br/wp-content/uploads/2014/01/D_essicacoelho1.pdf. Acesso em: 16 mar. 2024.

PEREIRA, Arlete Silva. **Inconsistências na gestão de vida escolar nas escolas do município de Gouveia em Minas Gerais: um grande desafio para o serviço de inspeção escolar**. 2020. 187f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Juiz de Fora, 2020. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2021/02/Arlete-Silva-Pereira-Texto-p%C3%B3s-defesa.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2023.

POPULAÇÃO de Leme do Prado (MG) é de 4.341 pessoas, aponta o Censo do IBGE. 28 jun. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/grande-minas/noticia/2023/06/28/populacao-de-leme-do-prado-mg-e-de-4-341-pessoas-aponta-o-censo-do-ibge.ghtml>. Acesso em: 17 abr. 2024.

SILVA, Bruno Cezar Miranda de Oliveira. **5W2H – Ferramenta para você planejar**. 25 jun. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/5w2h-ferramenta-para-voce-planejar>. Acesso em: 12 jan. 2025.

SILVA, Erika Fernanda Pereira da. **O Diretor Escolar e a gestão financeira em escolas de educação básica: o caso da SRE Sete Lagoas**. 2021. 183f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Juiz de Fora, 2021. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2021/11/DISSERTA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2024.

APÊNDICE A – Questionário para os Inspectores Escolares da SER/Diamantina

Prezado(a) Inspetor(a) Escolar,

O presente questionário integra a pesquisa do Programa de 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 (CAEd/UFJF) intitulada “*A atuação dos Inspectores Escolares da SRE-Diamantina na gestão financeira das Caixas Escolares: perspectivas e possibilidades*”. Este estudo visa compreender o Serviço de Inspeção Escolar pode contribuir para a organização das atividades financeiras das Caixas Escolares. As informações coletadas servirão de fundamento para a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE), destinado à proposição de ações e estratégias que visem ao aprimoramento da atuação do Serviço de Inspeção Escolar junto às instituições de ensino sob a jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina (SRE/Diamantina). O intuito é colaborar com os Gestores Escolares, promovendo a melhoria da organização e do gerenciamento das atividades financeiras das Caixas Escolares, de modo a facilitar a articulação com as demais ações educacionais realizadas pelas unidades de ensino.

Informo que o tempo estimado para responder a este questionário é de aproximadamente 20 minutos. A sua identidade será mantida em sigilo, e todas as informações fornecidas por meio deste questionário serão utilizadas exclusivamente para os fins desta pesquisa.

Agradeço antecipadamente pela atenção e prontidão.

Em virtude da relevância de sua participação nesta pesquisa, você concorda em participar de forma voluntária?

A () Sim B () Não

BLOCO 1 – INFORMAÇÕES GERAIS (Estas questões referem-se à sua formação, experiência profissional e características gerais)

1. Qual é o seu gênero? Com qual gênero você se identifica?

- A Feminino
- B Masculino
- C Outro
- D Prefiro não informar

2. Qual é a sua faixa etária?

- A 23 anos ou menos
- B 23 a 30 anos
- C 31 a 39 anos
- D 40 a 49 anos
- E 50 a 59 anos
- F 60 anos ou mais

3. Qual é a sua situação funcional?

- A Efetivo(a)
- B Contratado(a)

4. Há quanto tempo você exerce a função de Inspetor(a) Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais?

- A Menos de 1 ano
- B De 1 a 5 anos
- C De 6 a 10 anos
- D De 11 a 15 anos
- E De 16 a 20 anos
- F Mais de 20 anos

5. Qual é a formação acadêmica que você possui para atuar como Inspetor(a) Escolar?

- A Licenciatura plena em Pedagogia com habilitação em Inspeção Escolar
- B Licenciatura Plena em Pedagogia, realizada nos termos da Resolução CNE/CP nº 01/2006
- C Licenciatura plena em qualquer área do conhecimento acrescida de pós-graduação *lato sensu* em Inspeção Escolar
- D Bacharelado ou tecnológico acrescido de curso de formação pedagógica para graduados não licenciados (realizado nos termos da legislação específica), em qualquer área do conhecimento, acumulado de pós-graduação *lato sensu* em Inspeção Escolar

6. Você possui experiência anterior em alguma das seguintes funções da educação básica? (Marque quantas opções forem necessárias).

- A Assistente Técnico de Educação Básica - ATB
- B Professor regente de turma/Professor regente de aula, professor de apoio ou Sala de Recursos
- C Especialista da Educação Básica
- D Diretor(a) escolar
- E Secretário(a) Escolar
- F Não possuo experiência em nenhuma das funções acima.

7. Como você avalia sua formação e experiência profissional para a execução das atribuições do cargo de Inspetor(a) Escolar, em relação à área financeira? (É permitido marcar mais de uma alternativa, se for o caso).

- A Adequada
- B Suficiente
- C Inadequada
- D Insuficiente
- E Precisa ser aperfeiçoada em cursos e capacitação em serviço

8. Em sua opinião, a formação que você possui o preparou para atuar em quais dimensões inerentes ao cargo de Inspetor Escolar? (É permitido marcar mais de uma alternativa, se for o caso).

- A Administrativa
- B Financeira
- C Pedagógica
- D Todas as dimensões

9. Você reside no município correspondente ao seu setor de trabalho?

- A () Sim
- B () Não

10. Quantas escolas você acompanha em seu setor de trabalho, incluindo escolas estaduais, municipais e particulares?

- A 5 escolas
- B 6 escolas
- C 7 escolas
- D 8 escolas
- E 9 escolas
- F Mais de 9 escolas

11. Com que frequência você visita as escolas do seu setor de trabalho?

- A Uma vez ao mês
- B Duas vezes ao mês
- C Três vezes ao mês
- D Quatro vezes ao mês ou mais

12. Quais são as ações que mais consomem o seu tempo na escola estadual? (Por favor, ordene as atividades utilizando uma escala de 1 a 10, sendo 1 para a atividade que consome mais tempo e 10 para a que consome menos tempo).

- A Realização de atividades pedagógicas da escola.
- B Averiguação de questões administrativas relativas ao quadro de pessoal, incluindo contratação/convocação, informações de pagamento, afastamentos, entre outros.
- C Execução de atividades relacionadas à gestão financeira da Caixa Escolar.
- D Realização de atividades referentes à escrituração escolar, organização e funcionamento do arquivo escolar.
- E Cumprimento de ordens de serviço das diversas diretorias e do gabinete da SRE.
- F Apuração de manifestações relacionadas a denúncias e reclamações.
- G Realização de reuniões com a Direção Escolar para repasse de orientações diversas ou execução de programas da SEE/MG.
- H Atendimento ao público em geral, incluindo servidores, pais e estudantes.
- I Registro das atividades realizadas durante a visita à escola.
- J Outra. Especificar: _____

BLOCO 2 – GESTÃO FINANCEIRA DA CAIXA ESCOLAR (Estas questões referem-se à forma de atuação na gestão financeira da instituição de ensino na qual você atua como Inspetor(a) Escolar).

13. A SEE/MG ou a SRE oferecem algum tipo de formação para que o Inspetor Escolar possa auxiliar os Gestores Escolares e fornecer suporte à escola estadual no que diz respeito à gestão financeira da Caixa Escolar?

- A Sim
- B Não

14. Se a resposta anterior foi afirmativa, a formação recebida pela SEE/MG e pela SRE foi útil para a sua atuação na área financeira?

- A Sim
- B Não

15. Você considera que possui conhecimentos suficientes para orientar as escolas em relação à gestão financeira da Caixa Escolar?

A Sim

B Não

16. Você atua de forma efetiva na gestão financeira da Caixa Escolar, orientando, acompanhando e monitorando a realização das atividades financeiras?

A Sim

B Às vezes

C Não

17. Com que frequência você realiza o acompanhamento das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais pertencentes ao seu Setor de Trabalho?

A Semanalmente

B Mensalmente

C Bimestralmente

D Semestralmente

E Anualmente

18. Você enfrenta alguma dificuldade ao exercer as atribuições relacionadas ao acompanhamento da gestão financeira da Caixa Escolar?

A Sim

B Não

19. Qual é a maior dificuldade que você enfrenta para acompanhar e atuar de forma satisfatória junto à Caixa Escolar vinculada às escolas estaduais do seu Setor de Trabalho? (Por favor, marque apenas uma alternativa).

- A Não enfrento nenhuma dificuldade.
- B Falta de conhecimento da legislação e dos normativos sobre a gestão financeira da Caixa Escolar.
- B Falta de tempo, devido ao excesso de demandas de serviço nas áreas administrativa e pedagógica.
- C Insuficiência de formação específica para atuar na gestão financeira das escolas.
- D Falta de capacitação, treinamentos e de formação continuada para atuar na gestão financeira.
- E Dificuldade de acesso aos documentos e informações referentes às Caixas Escolares do seu Setor de Trabalho.
- F Outros. Especificar: _____

20. Que sugestões você gostaria de apresentar para a melhoria da atuação do Serviço de Inspeção nas ações de otimização e aprimoramento da organização das atividades financeiras das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais?

APÊNDICE B – Entrevista com o Diretor da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI)

Prezado(a) Diretor(a),

A presente entrevista integra a pesquisa do Programa de 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 (CAEd/UFJF).

As informações obtidas por meio desta entrevista serão empregadas na dissertação de mestrado, intitulada “*A atuação dos Inspectores Escolares da SRE/Diamantina na gestão financeira das Caixas Escolares: perspectivas e possibilidades*”, cujo objetivo é compreender de que forma a atuação do Serviço de Inspeção Escolar pode contribuir para a organização das atividades financeiras das Caixas Escolares. Os resultados desta pesquisa servirão como base para a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), que corresponde ao Capítulo 3 de minha dissertação no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, oferecido pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

Informo que a identidade do participante será mantida em sigilo e as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa. Agradeço antecipadamente pela sua atenção e disponibilidade.

Em virtude da relevância de sua participação nesta pesquisa, gostaria de saber se você concorda em participar voluntariamente?

A () Sim B () Não

BLOCO 2 – INFORMAÇÕES GERAIS (As questões a seguir referem-se à sua formação, experiência profissional e características gerais).

1. Qual é a sua formação acadêmica?
2. Por quanto tempo você atuou na Diretoria Administrativa e Financeira nesta Superintendência Regional de Ensino?
3. Quais são as principais atribuições do Diretor Administrativo e Financeiro?

BLOCO 2 – GESTÃO FINANCEIRA DA CAIXA ESCOLAR (As próximas questões abordam a forma de atuação e o acompanhamento da gestão financeira das instituições estaduais de ensino sob sua jurisdição).

4. Quantos servidores integram a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) nesta regional de ensino?
5. Como se dá a distribuição das atribuições da Diretoria Administrativa e Financeira entre os servidores sob sua supervisão?
6. De que forma a DAFI organizava suas atividades para acompanhar e orientar as Caixas Escolares na execução das funções financeiras durante sua gestão?
7. Após assumir a DAFI, houve alguma alteração na abordagem utilizada para monitorar a gestão financeira das escolas estaduais? Em caso afirmativo, quais mudanças foram implementadas?
8. Quais são as principais dificuldades que a DAFI enfrenta ao acompanhar as Caixas Escolares?

9. Desde que assumiu a DAFI, você tem observado a existência de dificuldades por parte dos Gestores Escolares na execução das atividades financeiras da Caixa Escolar? Em caso positivo, quais são as principais dificuldades e problemas relatados pelas escolas na execução das atividades financeiras das Caixas Escolares?

10. Os Diretores Escolares consultam a DAFI em busca de orientações, capacitações e treinamentos sobre a gestão financeira da Caixa Escolar?

11. A DAFI promove alguma modalidade de capacitação, treinamento ou formação para os gestores e servidores envolvidos na administração financeira da Caixa Escolar? Se sim, qual é a periodicidade dessas atividades?

12. A DAFI realiza algum tipo de acompanhamento regular, programado e "*in loco*" às escolas estaduais durante a execução dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares? Se sim, como é realizado esse acompanhamento?

13. A DAFI atua de forma colaborativa com o Serviço de Inspeção Escolar ou outra Diretoria para a realização das ações de acompanhamento e monitoramento das atividades financeiras conduzidas realizadas pelas Caixas Escolares? Caso afirmativo, como se dá essa articulação?

14. Quais são os seus planos e perspectivas para a melhoria no acompanhamento e no atendimento às escolas em relação à gestão financeira da Caixa Escolar?

15. A Diretoria Administrativa e Financeira utiliza o *site* da Regional de Ensino para disponibilizar informações e orientações aos servidores da área financeira das escolas estaduais? Em caso afirmativo, quais informações e orientações estão disponíveis no site?

16. Você gostaria de apresentar uma sugestão para o aprimoramento das ações realizadas pela Diretoria Administrativa e Financeira com o objetivo de promover melhorias na organização da gestão financeira das Caixas Escolares?

APÊNDICE C – Entrevista com Analista (Diretor) da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI)

Prezado Analista (Diretor),

Esta entrevista integra a pesquisa do Programa de 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 (CAEd/UFJF).

As informações obtidas por meio desta entrevista serão empregadas na investigação de mestrado, intitulada “*A atuação dos Inspectores Escolares da SRE/Diamantina na gestão financeira das Caixas Escolares: perspectivas e possibilidades*”. O objetivo desta pesquisa é compreender de que forma a atuação do Serviço de Inspeção Escolar pode contribuir para a organização das atividades financeiras da Caixa Escolar. Os resultados obtidos como base para a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), que corresponde ao Capítulo 3 de minha dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, oferecido pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

Informo ainda que sua identidade será preservada em caráter sigiloso, e as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa.

Agradeço antecipadamente pela sua atenção e disponibilidade. Dada a relevância de sua participação nesta pesquisa, você concorda em participar de forma voluntária?

A () Sim B () Não

BLOCO 1 – INFORMAÇÕES GERAIS (As questões a seguir referem-se à sua formação, experiência profissional e características gerais).

1. Qual é a sua formação acadêmica?
2. Por quanto tempo atuou como Assessor da Diretoria Administrativa e Financeira nesta Superintendência Regional de Ensino?
3. Quais são as principais atribuições do Assessor da Diretoria Administrativa e Financeira?

BLOCO 2 – GESTÃO FINANCEIRA (As próximas questões abordam a forma de atuação e o acompanhamento da gestão financeira das instituições estaduais de ensino sob sua jurisdição).

4. De que maneira os serviços da Diretoria Administrativa e Financeira eram distribuídos entre os servidores sob sua supervisão?
5. Como a DAFI se organizava para acompanhar e orientar as Caixas Escolares na execução das atividades financeiras durante a sua gestão?
6. Na sua opinião e com base em sua experiência, os Diretores Escolares estavam adequadamente preparados tecnicamente para assumir a presidência da Caixa Escolar ao assumir seus cargos?
7. Durante o período em que você atuou como Diretor, quais foram as principais dificuldades e os problemas enfrentados pelas escolas na execução das atividades financeiras das Caixas Escolares?
8. Em sua perspectiva, quais eram os principais desafios que a DAFI encontrava ao acompanhar as Caixas Escolares?

9. Durante sua gestão, a DAFI promovia algum tipo de capacitação, treinamento ou formação para os Gestores Escolares e os servidores envolvidos na gestão financeira da Caixa Escolar? Em caso afirmativo, com que periodicidade isso ocorria?

10. A DAFI realizava algum acompanhamento regular, programado e "*in loco*" nas escolas estaduais durante a execução dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares? Em caso afirmativo, como esse acompanhamento era efetuado?

11. Durante a sua gestão, a DAFI atuava de forma articulada com o Serviço de Inspeção Escolar ou com outra Diretoria para a realização das ações de acompanhamento e monitoramento das atividades financeiras realizadas pelas Caixas Escolares? Em caso afirmativo, como se dava essa articulação?

12. A Diretoria Administrativa e Financeira utilizava o site da Regional de Ensino para disponibilizar informações e orientações aos servidores da área financeira das escolas estaduais. Se assim for, quais informações e orientações eram disponibilizadas no referido site?

13. Considerando sua experiência na gestão da DAFI, gostaria de propor uma sugestão para o aprimoramento das ações realizadas pela Diretoria Administrativa e Financeira, com o objetivo de promover melhorias na organização da gestão financeira das Caixas Escolares?

APÊNDICE D – Entrevista com o(a) Coordenador(a) de Finanças da Divisão Operacional Financeira (DIVOF)

Prezado(a) Coordenador(a),

Esta entrevista integra a pesquisa do Programa de 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 (CAEd/UFJF).

As informações obtidas por meio desta entrevista serão empregadas na investigação de mestrado, intitulada “*A atuação dos Inspectores Escolares da SRE-Diamantina na Gestão Financeira das Caixas Escolares: perspectivas e possibilidades*”. O objetivo desta pesquisa é compreender de que forma a atuação do Serviço de Inspeção Escolar pode contribuir para a organização das atividades financeiras da Caixa Escolar. Os resultados obtidos serão utilizados como base para a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), que corresponde ao Capítulo 3 de minha dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, oferecido pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

Informo ainda que sua identidade será preservada em caráter sigiloso, e as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa.

Agradeço antecipadamente pela sua atenção e disponibilidade. Dada a relevância de sua participação nesta pesquisa, você concorda em participar de forma voluntária?

A () Sim B () Não

BLOCO 1 – INFORMAÇÕES GERAIS (As questões a seguir referem-se à sua formação, experiência profissional e características gerais).

1. Qual é a sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo você atua na Coordenação de Caixa Escolar, na Divisão Operacional e Financeira (DIVOF), nesta Superintendência Regional de Ensino?
3. Quais são as principais atribuições da Coordenadora de Finanças da Divisão Operacional (DIVOF)?
4. Quais são as principais atividades que estão sob responsabilidade da DIVOF?

BLOCO 2 – GESTÃO FINANCEIRA DA CAIXA ESCOLAR (As perguntas seguintes relacionam-se à forma de atuação e ao acompanhamento da gestão financeira das instituições estaduais de ensino vinculadas a esta jurisdição).

5. Quantos servidores compõem a Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) nesta regional de ensino?
6. Como se dá a distribuição dos serviços da Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) entre os servidores?
7. De que maneira a DIVOF se organiza para acompanhar e orientar as Caixas Escolares na execução das atividades financeiras e na prestação de contas dos recursos recebidos?
8. Quais são os maiores desafios enfrentados pela DIVOF ao tentar acompanhar as Caixas Escolares das escolas estaduais?

9. Você tem notado a existência de dificuldades por parte dos Gestores Escolares na gestão da Caixa Escolar? Se afirmativo, quais são as principais dificuldades apresentadas pelas escolas pertencentes à regional de ensino na execução das atividades financeiras e na prestação de contas das Caixas Escolares?

10. Quais são os principais problemas ou irregularidades identificadas nas Caixas Escolares?

11. Os Diretores Escolares recorrem à DIVOF com regularidade para solicitar informações, orientações ou esclarecimentos de dúvidas?

12. A DIVOF desenvolve algum tipo de capacitação, treinamento ou formação para os Gestores e servidores envolvidos na gestão financeira da Caixa Escolar? Se sim, com qual frequência essa capacitação ocorre?

13. A DIVOF realiza algum tipo de acompanhamento regular, programado e "*in loco*" das escolas estaduais durante a execução dos recursos recebidos pelas Caixas Escolares? Em caso afirmativo, de que maneira é efetuado esse acompanhamento?

14. A DIVOF opera de forma articulada com o Serviço de Inspeção Escolar ou outra Diretoria para a realização das ações de acompanhamento e monitoramento das atividades financeiras desenvolvidas pelas Caixas Escolares? Se a resposta for positiva, como se dá essa articulação?

15. A Divisão Operacional e Financeira utiliza o *site* da Regional de Ensino para disponibilizar informações e orientações aos servidores da área financeira das escolas estaduais? Caso afirmativo, quais informações e orientações são disponibilizadas nesse site?

16. Por fim, qual sugestão você apresentaria para aprimorar as ações executadas pela Divisão Operacional e Financeira, visando à melhoria na organização da gestão financeira da Caixa Escolar?

**APÊNDICE E – Entrevista com o Gestor Escolar (Presidente da Caixa Escolar)
sobre a gestão financeira da Caixa Escolar**

Prezado(a) Diretor(a) Escolar,

Esta entrevista integra a pesquisa do Programa de 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 (CAEd/UFJF), intitulada “*A atuação dos Inspectores Escolares da SRE-Diamantina na gestão financeira das Caixas Escolares: perspectivas e possibilidades*”.

O presente trabalho refere-se ao desenvolvimento de uma pesquisa sobre a atuação do Serviço de Inspeção Escolar em relação à gestão financeira das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais sob a jurisdição da SRE/Diamantina. Com o intuito de coletar dados que subsidiem a referida pesquisa, solicito a concessão da entrevista, sendo que sua colaboração ao fornecer respostas às questões apresentadas será de grande relevância para a condução deste estudo. Informo que a identidade do participante será resguardada, e as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins da pesquisa.

Ante a importância de sua participação neste estudo, agradeço pela atenção e prontidão. Em virtude do acima exposto, concorda em participar voluntariamente?

A () Sim B () Não

BLOCO 1 – INFORMAÇÕES GERAIS (As seguintes questões referem-se à sua formação, experiência profissional e características gerais).

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo você atua como profissional da educação no estado de Minas Gerais?
3. Qual é o seu cargo atual e quais os cargos já ocupou anteriormente na gestão escolar?
4. Há quanto tempo exerce o cargo de Gestor Escolar nesta unidade escolar?
5. Você já participou de alguma formação inicial relacionada à gestão financeira da Caixa Escolar, promovida pela Superintendência Regional de Ensino à qual sua escola está vinculada ou pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais? Caso afirmativo, essa formação foi útil?
6. Você considera necessário participar de cursos de formação continuada sobre a gestão financeira da Caixa Escolar? Em caso positivo, qual deveria ser o foco dessa formação?

BLOCO 2 – GESTÃO FINANCEIRA DA CAIXA ESCOLAR (As próximas questões referem-se à forma de gestão financeira da instituição de ensino na qual você exerce o cargo de Diretor(a) Escolar (Presidente da Caixa Escolar).

7. Você tem conhecimento sobre a legislação e os normativos que orientam a execução das atividades financeiras da Caixa Escolar? Se sim, poderia informar quais são?
8. Como você planeja e organiza as atividades financeiras da Caixa Escolar para cumprimento dos prazos estabelecidos?
9. Quais atividades da Caixa Escolar demandam mais tempo de sua parte?

10. Você consegue conciliar integralmente as atividades da Caixa Escolar com as demais demandas da escola, como, por exemplo, as administrativas e pedagógicas?
11. Na escola em que atua como Diretor Escolar, existem servidores qualificados para auxiliar na realização das atividades financeiras da Caixa Escolar?
12. Você delega algumas das atividades da Caixa Escolar para o ATB ou para o Secretário Escolar? Em caso afirmativo, quais são essas atividades? Caso contrário, qual o motivo?
13. Você já enfrentou algum problema em relação à execução financeira e à aplicação dos recursos recebidos pela Caixa Escolar? Em caso afirmativo, quais foram?
14. Os membros do Colegiado Escolar possuem conhecimento a respeito das origens e destinos dos recursos financeiros repassados para a Caixa Escolar?
15. Você tem familiaridade com todas as modalidades de licitação? Qual delas é a mais utilizada em sua instituição de ensino?
16. A Comissão de Licitação realiza todos os procedimentos dentro de sua competência ou necessita da assistência da Presidência da Caixa Escolar?
17. A Comissão de Licitação enfrenta dificuldade na realização dos procedimentos licitatórios? Em caso positivo, quais são essas dificuldades?
18. Você encontra dificuldades na instrução dos processos de prestação de contas dos recursos recebidos pela Caixa Escolar? Se sim, poderia especificar essas dificuldades?
19. A escola na qual você atua já experimentou problemas com atrasos nas prestações de contas? Se sim, qual foi a razão?
20. A Caixa Escolar apresentou inadimplência nos últimos três anos? Em caso afirmativo, quais foram os motivos que ocasionaram essa situação?

21. Você recorre frequentemente à Superintendência Regional de Ensino (SRE) para esclarecer dúvidas relacionadas aos processos de execução dos recursos financeiros repassados à Caixa Escolar, bem como em outras atividades de natureza financeira, como a elaboração dos processos de prestação de contas?

22. Você dispõe de orientações adequadas da SRE, do Serviço de Inspeção Escolar ou de documentos orientadores acerca da gestão financeira da Caixa Escolar para consultas e esclarecimento de dúvidas, sempre que necessário?

23. Como é realizado o acompanhamento das atividades financeiras da Caixa Escolar pelo Serviço de Inspeção Escolar, em relação às orientações fornecidas e ao esclarecimento de eventuais dúvidas?

24. Em sua opinião, quais aspectos poderiam ser aprimorados na atuação do Serviço de Inspeção Escolar para auxiliar os Gestores Escolares na execução das atividades financeiras da Caixa Escolar?

25. Você poderia mencionar outras ações que considera relevantes e que poderiam ser implementadas para melhorar a organização da gestão financeira da Caixa Escolar, vinculada às escolas estaduais?