

**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**

Sandra Aparecida Borges

**A gestão dos processos de análises das prestações de contas de uma
Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais**

Juiz de Fora

2025

Sandra Aparecida Borges

**A gestão dos processos de análises das prestações de contas de uma
Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais**

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio

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)

Borges, Sandra Aparecida .

A gestão dos processos de análises das prestações de contas de uma Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais / Sandra Aparecida Borges. -- 2025.

141 f.

Orientador: Marco Tanure Sanábio

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

1. gestão de processos. 2. prestações de contas. 3. processos de trabalho. I. Sanábio, Marco Tanure, orient. II. Título.

Sandra Aparecida Borges

A gestão dos processos de análises das prestações de contas de uma Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais

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

Aprovada em 27 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Marcos Tanure Sanábio - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Márcia Cristina da Silva Machado

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Ricardo Thielmann

Universidade Federal Fluminense

Juiz de Fora, 17/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Tanure Sanabio, Professor(a)**, em 27/03/2025, às 16:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcia Cristina da Silva Machado, Professor(a)**, em 23/04/2025, às 22:34, 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 **Ricardo Thielmann, Usuário Externo**, em 25/04/2025, às 13:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2296332** e o código CRC **D4CCA5B7**.

Dedico este trabalho à minha filha,
Valentina Borges Botelho.

Meu bebê arco-íris.

Meu milagre.

Minha fonte inspiradora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, fonte de toda força e sabedoria. “Deleita-te também no Senhor, e ele te concederá o que deseja o teu coração” (Salmos 37:4).

À Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, pelo apoio e financiamento deste projeto acadêmico e profissional.

Aos meus orientadores, Profa. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado, a quem admiro profundamente, agradeço o tempo a mim dispensado, os valiosos conselhos, a sabedoria dividida, e ao Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio, pelas valiosas contribuições neste trabalho.

Ao meu agente de suporte acadêmico (ASA) Vitor Fonseca Figueiredo, pelo apoio constante, pelo tempo e conhecimento a mim dispensados, pelas palavras de apoio nas horas de desânimo, pelo carinho e profissionalismo com os quais conduziu a minha jornada até a qualificação. À ASA Amelia Gabriela Thamer Miranda Ramos, pelas valiosas considerações no meu trabalho e pelo apoio até a sua finalização.

Agradeço à minha querida professora de Língua Portuguesa Eliane Caixeta Nunes Santos (*in memoriam*) pelo conhecimento comigo compartilhado, pelos conselhos, pelos direcionamentos, pela validação da minha capacidade, quando eu ainda era uma criança. A semente que você plantou ainda cresce em mim.

Agradeço ao meu esposo, Hugo Moreira Botelho, e através dele homenageio toda a minha rede de apoio com minha filha Valentina. Agradeço a todos os familiares e amigos que estiveram com ela enquanto eu estive ausente. À ela nada faltou.

Aos meus pais, a quem devo tudo que sou e com quem divido todas as minhas conquistas.

“Quando eu ainda não sabia ler, brincava com livros e imaginava-os cheio de vozes, contando o mundo.” (Cecília Meireles)

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso estudado discutiu a dificuldade do setor de prestação de contas de uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) do interior de Minas Gerais em analisar as prestações de contas das escolas de sua circunscrição. Destarte, esse caso se propõe a responder à pergunta: *quais ações a gestão da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) pode adotar para aperfeiçoar os processos de trabalho do setor de prestação de contas, com foco no cumprimento de suas demandas e na redução do grande número destas que aguardam análise?* O objetivo geral deste estudo foi analisar a gestão desses processos nessa SRE, com vistas à elaboração de um plano de ação que contribua para a sua melhoria e a redução do passivo de prestações de conta. Os objetivos específicos são: a) descrever os processos de trabalho do setor de prestação de contas da SRE e os principais problemas que levam ao acúmulo de prestações de contas em atraso; b) analisar as dificuldades do setor de prestações de contas da SRE na gestão dos processos de análise das prestações de contas enviadas pelas escolas; c) propor ações que contribuam para a otimização do fluxo de trabalho do setor de prestação de contas e minimizem os problemas que levam ao atraso dessas análises. A metodologia adotada neste estudo de caso segue uma abordagem qualitativa. Para a pesquisa de campo, foram utilizados roteiros específicos para a condução de entrevistas semiestruturadas. O referencial teórico desta pesquisa se pautará nas análises de pesquisadores como Paes (2005); Bandeira, Gonçalves e Azevedo (2018); Medeiros e Amaral (2010); Pereira (1996); Oliveira e Grohman (2016); Araújo e Gouveia (2016); Lemos e Silva (2019). Com base na pesquisa conduzida, elaborou-se um Plano de Ação Educacional (PAE) que visa oferecer suporte para implementar mudanças no fluxo de trabalho do setor de prestação de contas. Para tal, foram apresentadas quatro proposições, sendo elas: utilização de sistema padronizado e informatizado de protocolo, padronização e manualização das informações, contratação e realocação de servidores e capacitação técnica e aperfeiçoamento de servidores, com o intuito de otimizar as análises e as aprovações, contribuindo para a redução ou eliminação do passivo relacionado à prestação de contas.

Palavras-chave: gestão de processos; prestações de conta; processos de trabalho.

ABSTRACT

This dissertation is developed within the scope of the Professional Master's Degree in Education Management and Assessment (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Assessment of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The case studied discusses the difficulty of the Accounting Sector of the Regional Education Department (RED) for the interior of Minas Gerais in analyzing the financial statements of the schools in its jurisdiction. Thus, this case aims to answer the question: what actions can the management of the Administrative and Financial Directorate (DAFI) adopt to improve the work processes of the Accounting Sector, focusing on meeting its demands and reducing the large number of financial statements awaiting analysis? The general objective of this study is to analyze the management of the accounting processes of the Regional Education District, with a view to developing an action plan that contributes to improve these processes and reducing the liability of financial statements. The specific objectives are: i) to describe the work processes of the Accounting Department of the Regional Education Superintendence and the main problems that lead to the accumulation of overdue accounts; ii) to analyze the difficulties of the Accounting Department of the Regional Education Superintendence in managing the processes of analyzing the accounts submitted by schools; iii) to propose actions that contribute to the optimization of the workflow of the Accounting Department and minimize the problems that lead to the delay of these analyses. The methodology used in this case study has a qualitative approach. As a field research instrument, scripts will be used to conduct interviews and discussion groups. The theoretical framework of this study will be based on the analyzes of researchers such as Paes (2005); Bandeira, Gonçalves and Azevedo (2018); Medeiros and Amaral (2010); Pereira (1996); Oliveira and Grohman (2016); Araújo and Gouveia (2016); Lemos and Silva (2019). Based on the research conducted, an Educational Action Plan (EAP) was created that aims to offer support to implement changes in the Accounting Sector's workflow. To this end, four proposals were presented, namely: use of a standardized and computerized protocol system, standardization and manualization of information, hiring and reallocation of servers and technical training for improving servers. The aim is to optimize analyzes and approvals, contributing to the reduction or elimination of liabilities related to accountability.

Keywords: process management; accounting; work processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Financiamento da educação sob a vigência do FUNDEB	25
Figura 2 – Estrutura da Subsecretaria de Administração da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG)	33
Figura 3 – Organograma da SRE.....	36
Figura 4 – Fluxo dos processos de trabalho no setor de prestação de contas da SRE	55
Figura 5 – Modelo de aperfeiçoamento dos processos administrativos das instituições públicas	71
Figura 6 – Tipologias de abordagem de gestão do conhecimento.....	75
Figura 7 – Grau de escolaridade e tipo de formação dos servidores entrevistados ..	82
Figura 8 – Tela inicial do SEI/MG	104
Figura 9 – Guia de destinação específica de documento para o setor	106
Figura 10 – Fluxo do processo de protocolo das pastas de prestação de contas e outros documentos.....	107
Figura 11 – Tela de login	108
Figura 12 – Início do processo	108
Figura 13 – Escolha do tipo de processo	109
Figura 14 – Nomenclatura do processo.....	109
Figura 15 – Criação do documento	110
Figura 16 – Nomenclatura do documento de protocolo	110
Figura 17 – Documento digital para protocolo.	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos setores da DAFI e de suas funções	41
Quadro 2 – As etapas dos subprocessos relativos à emissão da assinatura de termo de compromisso até o uso dos recursos pela Caixa Escolar	45
Quadro 3 – Atividades desenvolvidas pelos profissionais do setor de prestação de contas da SRE	48
Quadro 4 – Significado dos termos usados no sistema de transferência de recursos	51
Quadro 5 – Data de nomeações e exonerações de analistas de prestação de contas da MGS.....	73
Quadro 6 – Nomenclatura dada aos entrevistados	78
Quadro 7 – Blocos contextuais e seus objetivos	81
Quadro 8 – Dados da pesquisa e ações propositivas.....	102
Quadro 9 – Estrutura da matriz 5W2H	103
Quadro 10 – Ações a serem executadas pela equipe do setor de protocolo	112
Quadro 11 – Ações a serem executadas pela equipe do setor de prestação de contas	116
Quadro 12 – Ações a serem executadas pela DAFI.....	118
Quadro 13 – Ações a serem executadas pela DAFI/DIVOF	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de escolas estaduais por município da jurisdição da SRE e número de alunos atendidos por município (2023)	34
Tabela 2 – Número de alunos por etapa e modalidade de ensino da Educação Básica na SRE do interior de Minas Gerais (2023)	35
Tabela 3 – Número de servidores da SRE (2023)	37
Tabela 4 – Número de servidores na Diretoria Administrativa Financeira da SRE (2023)	39
Tabela 5 – Relatório termos de compromisso da SRE por situação (2008 a setembro de 2023).....	51
Tabela 6 – Termos de compromisso com vigência expirada em 2022	53
Tabela 7 – Relatório de quantitativo de termo – SRE –Período: 01/01/2022 até 31/12/2022	54
Tabela 8 – Relatório de quantitativo de termo – SRE – Período: 01/01/2023 até 31/12/2023	54
Tabela 9 – Controle interno de análise do passivo (2022)	57
Tabela 10 – Controle interno de análise do passivo (2023)	58
Tabela 11 – Modalidades do PDDE disponibilizadas em 2022 para as escolas da SRE do interior de Minas Gerais/MG	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGE	Advocacia Geral do Estado
ANE	Analista educacional
APG	Administração pública gerencial
ASB	Auxiliar de serviço básico
ATB	Assistente técnico de educação básica
CF/88	Constituição Federal do Brasil de 1988
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DIVEP	Divisão Educacional Pedagógica
DIVOF	Divisão Operacional e Financeira
EAD	Educação à distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FGD	Função Gratificada de Destinação Específica
FINOM	Faculdade do Noroeste de Minas
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica
GC	Gestão do conhecimento
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MGS	Minas Gerais Serviços S. A.
MP	Ministério Público
NLC	Nota de lançamento contábil
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
OP	Ordem de pagamento
PAR	Plano de Ações Articuladas
PAE	Plano de Ação Educacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola

PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNDL	Programa Nacional do Livro e Material Didático
PPA	Plano Plurianual
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
PUC	Pontifícia Universidade Católica
QESE	Quota Estadual do Salário Educação
RDA	Recurso Diretamente Arrecadado
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEGOV	Secretaria de Governo
SEI/MG	Sistema Eletrônico de Informações de Minas Gerais
SIAFI/MG	Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais
SIGPC	Sistema de Gestão de Prestação de Contas
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SUS	Sistema Único de Saúde
SYSMEAE	Sistema de Monitoramento da Execução da Alimentação Escolar
TCE	Tribunal de Contas do Estado
TDE	Técnico da Educação
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UEX	Unidades executoras
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
2	GESTÃO DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DE UMASRE DO INTERIOR DE MINAS GERAIS	23
2.1	FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA NOS CONTEXTOS NACIONAL E ESTADUAL	23
2.2	ESTRUTURA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS COM FOCO NA SUBSECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO	31
2.3	SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO PERTENCENTE À SEE/MG	34
2.4	DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA	38
2.4.1	Equipe da Diretoria Administrativa e Financeira	38
2.5	O MACROPROCESSO DE GESTÃO DE RECURSOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS DA CAIXA ESCOLAR DE UMA SRE DO INTERIOR DE MINAS GERAIS	41
2.5.1	Emissão e assinatura do termo de compromisso	42
2.5.2	Empenho, liquidação, pagamento e uso dos recursos	43
2.5.3	O subprocesso de prestação de contas	46
2.5.4	Principais problemas identificados no fluxo e na gestão dos subprocessos de análises das prestações de contas	61
3	ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DE PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DE UMA SRE DO INTERIOR DE MINAS GERAIS	63
3.1	GESTÃO DE DOCUMENTOS, PROCESSOS E CONHECIMENTO: ABORDAGENS TEÓRICAS PARA A EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL	63
3.1.1	A gestão de documentos	63
3.1.2	A gestão por processos	67
3.1.3	A gestão do conhecimento	72
3.2	METODOLOGIA E INSTRUMENTO DE PESQUISA	76
3.3	ANÁLISES DAS ENTREVISTAS	80
3.3.1	Bloco 1 – formação, experiência e conhecimento adquirido	81
3.3.2	Bloco 2 – protocolo	88
3.3.3	Bloco 3 – fluxo do processo de análises	90
3.3.4	Bloco 4 – capacitações dos servidores do setor de prestação de contas	99

4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	101
4.1	PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO	103
4.2	PROPOSIÇÃO 1 – UTILIZAÇÃO de SISTEMA PADRONIZADO E INFORMATIZADO DE PROTOCOLO.....	103
4.3	PROPOSIÇÃO 2 – PADRONIZAÇÃO E MANUALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	113
4.4	PROPOSIÇÃO 3 – CONTRATAÇÃO OU REALOCAÇÃO DE SERVIDORES	117
4.5	PROPOSIÇÃO 4 – CAPACITAÇÃO TÉCNICA DE APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES.....	119
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
	REFERÊNCIAS.....	123
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com servidores do setor de protocolo.....	129
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com a coordenadora do setor de prestação de contas.....	131
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com a diretora da DAFI.....	134
	APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com os analistas contratados pela MGS e com a servidora cedida pela escola para prestar serviços como analista de prestação de contas.....	137

1 INTRODUÇÃO

O direito ao acesso à educação está previsto nos artigos 205 e 206 da Constituição Federal do Brasil de 1988 (CF/88), nos quais fica definido que ele é direito de todos e dever do Estado e da família (Brasil, 1988). Para tal, o Estado torna-se o responsável pelo financiamento da educação, e as famílias, além do dever de matricular seus filhos, têm a obrigação de manter as condições necessárias para que eles permaneçam no ensino regular¹.

Para que o investimento na educação alcance o aluno, ele perpassa determinado caminho. Desde a década de 1980 – de forma mais contundente a partir do ano de 1988 –, a União envia recursos para os estados e municípios. Estes, em contrapartida, transferem os investimentos de diferentes maneiras. No que tange à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), os recursos são repassados via termos de compromissos, emitidos em nome das Caixas Escolares. Outra via de repasse é o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que os destina pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) diretamente às Caixas Escolares.

As Caixas Escolares foram criadas pelo Decreto nº 3.191, de 9 de junho de 1911, chamado de Lei Bueno Brandão (Minas Gerais, 1911). Em seu artigo 354, ficou definido que elas são instituições criadas com o fim de fomentar e impulsionar a frequência dos alunos nas escolas pela aplicação de recursos (Minas Gerais, 1911). Em um primeiro momento, foram concebidas para funcionarem como instituições beneficentes que auxiliassem o estudante sem condições financeiras a permanecer na escola através de doações recebidas e repassadas, caráter esse que foi modificado ao longo do tempo.

A partir do processo de descentralização de recursos para melhor atender às necessidades dos alunos, as Caixas Escolares passaram a receber capital proveniente da SEE/MG para ser gasto pelos gestores escolares. A Resolução SEE nº 2.289, de 29 de março de 1977, determinou a abertura delas para todas as escolas estaduais da rede de Minas Gerais com mais de 50 alunos (Minas Gerais,

¹ A Resolução SEE nº 4.692, de 29 de dezembro de 2021, em seus capítulos I ao V, descreve o ensino regular como aquele que padroniza e organiza a educação básica no Brasil, partindo da educação infantil e alcançando o ensino médio (Minas Gerais, 2021).

1977). Esse procedimento aumentou as responsabilidades e as funções dos gestores escolares, que passaram a ser responsáveis por assinar o termo de compromisso emitido pela SEE/MG, gastar os recursos e, posteriormente, prestar contas. Embora a obrigatoriedade de abertura das Caixas Escolares tenha ocorrido em 1977, a regulamentação em relação à lei de licitação ocorreu apenas em 2009.

Para tal, com o intuito de regulamentar o Decreto nº 45.085, de 8 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades de ensino (Minas Gerais, 2009a), foi publicada a Resolução nº 1.346, de 8 de junho de 2009 (Minas Gerais, 2009b). Portanto, houve a substituição do manual de gastos das Caixas Escolares que até então era utilizado.

Foram publicadas a Resolução nº 2.245, de 28 de dezembro de 2012, e, por último, a Resolução nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017, que também regulamentam o disposto no mencionado Decreto Estadual nº 45.085 (Minas Gerais, 2009a, 2012, 2017). Tais resoluções foram importantes para regular o recebimento dos recursos pelas Caixas Escolares nas últimas décadas e para definir a forma correta de gastos e de prestação de contas. Cabe ressaltar que, atualmente, elas são associações civis com personalidade jurídica própria, para fins não econômicos, constituídas, por tempo indeterminado, com o objetivo de gerenciar recursos financeiros necessários à realização do processo educativo escolar (Minas Gerais, 2017).

Diante disso, o tema deste estudo enfoca a quantidade de prestações de contas que são protocoladas para análise pelas Superintendências Regionais de Ensino (SRE) anualmente. Após efetuarem as despesas e ultrapassarem os prazos de vigência dos termos de compromisso, as Caixas Escolares são responsáveis por prestar contas, as quais devem ser analisadas pela Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) da SRE. Ao fim do período de vigência PDDE, as escolas realizam as prestações de contas dele e as protocolam para análise da SRE e posterior inserção no Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SIGPC). Como há mais entradas de pastas com estas do que análises realizadas, aprovadas e baixadas anualmente, ao longo do tempo formou-se o que denominamos “passivo”, que é a quantidade de prestações de contas que aguardam análise.

Dessa forma, o ponto central abordado por esta pesquisa é a grande quantidade de prestações de contas pendentes de análise, visto que o número de

aprovações e de baixas feitas pela equipe da SRE é inferior ao volume de novas prestações de contas apresentadas a cada ano. Esse fato tem dificultado a diminuição do passivo. É importante destacar que, sob a jurisdição da SRE, foco deste estudo, existem 36 Caixas Escolares, com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) próprio, que representam cada uma das 36 escolas da jurisdição. Anualmente, essas instituições geram uma grande quantidade de prestações de contas. Diante do exposto, a pergunta norteadora definida para este caso de gestão é: *quais ações a gestão da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) pode adotar para aperfeiçoar os processos de trabalho do setor de prestação de contas, com foco no cumprimento de suas demandas e na redução do grande número de prestações de contas que aguardam análise?*

O objetivo geral deste estudo é analisar a gestão dos processos de prestação de contas da SRE do interior de Minas Gerais, com vistas à elaboração de um plano de ação que contribua para a melhoria dos processos e para a redução das contas a pagar. Este objetivo desdobra-se em três objetivos específicos: a) descrever os processos de trabalho do Setor de Prestação de Contas da Superintendência Regional de Ensino e os principais problemas que levam ao acúmulo de prestações de contas em atraso; b) analisar as dificuldades do setor de prestações de contas da SRE na gestão dos processos de análise das prestações de contas enviadas pelas escolas; c) propor ações que contribuam para a otimização do fluxo de trabalho do setor de prestação de contas que minimizem os problemas que levam ao atraso dessas análises.

O presente estudo justifica-se pelo fato de terem sido identificados problemas na gestão de processos de análises das prestações de contas, tais como falhas na organização do fluxo de trabalho percorrido entre a emissão dos termos de compromisso, na análise das prestações de contas e na baixa destas. Tais obstáculos estão relacionados ao fato de já existir um passivo acumulado, ao longo dos anos, por falta de análise, somado aos termos que vencem suas vigências anualmente. Diante do exposto, é preciso dinamizar esse processo, para que ele seja maior que as entradas de novas prestações de contas.

O meu interesse profissional também justifica a realização deste estudo. Eu me graduei em Economia pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), em 2008, e em Pedagogia pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), na modalidade educação à distância (EAD), por meio do projeto Universidade Aberta do Brasil

(UAB), em 2011. Naquele ano, concluí a pós-graduação em Orientação Educacional, Supervisão Escolar, Inspeção Escolar e Docência do Ensino Superior pela Faculdade do Noroeste de Minas (FINOM). Já em 2012, fiz pós-graduação em Gestão Pública pela UFU e, no ano seguinte, em Planejamento Orçamentário e Financeiro do Sistema Único de Saúde Municipal (SUS Municipal), pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).

Desde 2013, sou servidora pública efetiva da SEE/MG, lotada na SRE do interior de Minas Gerais. Em 23 de janeiro daquele ano, dia em que tomei posse no cargo de analista educacional, fui direcionada para a DAFI. Esta é uma das diretorias que compõe a SRE em questão, juntamente com a Diretoria Educacional (DIRE) e a Diretoria de Pessoal (DIPE). Segundo o artigo 57 do Decreto nº 48.709 (Minas Gerais, 2023), a finalidade da DAFI é programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas no âmbito regional.

Mais tarde, em julho de 2015, fui nomeada como supervisora da Divisão Operacional e Financeira (DIVOF), cargo que ocupo até a data atual, 2024. Algumas funções que exerço como supervisora DIVOF são: coordenação; orientação e execução de atividades relativas ao controle financeiro da execução orçamentária; liberação de recursos para as Caixas Escolares através de emissão de termos de compromisso; solicitação de assinatura dos gestores; posterior empenho, liquidação e pagamento das notas; análise da documentação legitimadora das Caixas Escolares, para que permaneçam aptas a receber recursos financeiros; acompanhamento dos atos contábeis, patrimoniais e das demais ações administrativas no que tange ao setor financeiro e a realização de outras ações correlatas à função (Minas Gerais, 2011).

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo de caso, foi utilizada uma metodologia de pesquisa com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi feita pela investigação documental e pela realização de entrevistas, das quais participaram o diretor da DAFI, o coordenador de prestação de contas, os analistas contratados, os dois servidores do setor de protocolo, os analistas contratados pela Minas Gerais Serviços S. A. (MGS) e uma servidora que atua na equipe da DAFI, cedida por uma da escola da SRE.

Desse modo, os capítulos que compõem a dissertação apresentam os seguintes assuntos: o Capítulo 1, a introdução deste trabalho acadêmico, foi

composto pela justificativa, pelo tema, pelo objetivo principal, pelos objetivos secundários e pelos principais autores discutidos. No Capítulo 2, por sua vez, foram descritas as dificuldades do setor de prestação de contas para analisar as prestações enviadas pelas Caixas Escolares no prazo regulamentar. As cinco seções descritas discutiram o financiamento da educação pública, a estrutura da SEEMG – com foco na Subsecretaria de Administração do Estado de Educação de Minas Gerais – e descreveram a SRE, bem como a estrutura da DAFI e dos seus setores. Ademais, o capítulo apresentou o macroprocesso de prestação de contas e as principais evidências dos problemas no fluxo e na gestão dos processos de análises de prestação de contas.

O Capítulo 3 nos trouxe os principais autores que versam sobre os seguintes temas ora tratados: gestão de documentos, de processos e de conhecimento. Ele também apresentou, além da metodologia, os instrumentos aplicados neste estudo e a análise das respostas obtidas nas entrevistas. Cabe destacar que o referencial teórico se pauta nas análises de pesquisadores como Paes (2005); Bandeira, Gonçalves e Azevedo (2018); Medeiros e Amaral (2010); Pereira (1996); Oliveira e Grohman (2016); Araújo e Gouveia (2016); Biazzi, Muscat e Biazzi (2011); Lemos e Silva (2019); Fukugana (2017), entre outros.

O Capítulo 4 possui, como objetivo, propor o Plano de Ação Educacional (PAE), no qual serão propostas três ações de melhorias no macroprocesso de prestação de contas e nos subprocessos, a fim de dinamizar as análises e dirimir o passivo de prestação ou, ao menos, minimizá-lo. Por fim, o Capítulo 5 aborda as considerações finais.

2 GESTÃO DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DE UMA SRE DO INTERIOR DE MINAS GERAIS

O objetivo desta parte é descrever as dificuldades do setor de prestação de contas em analisar o balanço financeiro enviado pelas Caixas Escolares dentro do prazo regulamentar. Para atender a tal propósito, o capítulo foi dividido em cinco seções: a seção 2.1 disserta sobre o financiamento da educação pública nos contextos nacional e estadual; a 2.2 descreve a estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, com foco na Subsecretaria de Administração; a seção 2.3 destinou-se a descrever a Superintendência Regional de Ensino, em Minas Gerais, e a seção 2.4 a estrutura da DAFI. Em adição, a seção 2.5 descreve o macroprocesso do setor de prestação de contas: a subseção 2.5.1 trata das etapas do processo e a 2.5.2 aborda a gestão dele. Por último, na seção 2.5.3 são apresentados os principais problemas identificados no fluxo e na gestão dos processos de análise das prestações de contas.

2.1 FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA NOS CONTEXTOS NACIONAL E ESTADUAL

A CF/88, em seu artigo 6º, traz a educação como um dos direitos sociais. No artigo 22, § XXIV, ela define que compete à União compor as diretrizes e as bases da educação nacional (Brasil, 1988). Em função disso, foi promulgada a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, chamada “Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional” (LDB), que, por sua vez, determina e organiza a educação no país, do Ensino Infantil ao Ensino Superior (Brasil, 1996). A LDB define, também, as obrigações da União, dos estados, dos municípios e do Distrito Federal em relação à educação. Diante do exposto, o artigo 68 da LDB estabelece a origem dos recursos:

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

A União possui a obrigação de investir no mínimo 18% dos recursos arrecadados na manutenção da educação pública, e os estados, o Distrito Federal e os municípios 25% (Brasil, 1988). Para a União organizar e planejar os gastos, ela conta com instrumentos, como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O §1º do Artigo 165 da Constituição Federal estabelece que o PPA é uma norma que cria o plano plurianual, o qual definirá, de maneira regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal, voltadas para as despesas de capital, para outras despesas relacionadas a isso e para os programas de duração continuada (Brasil, 1988). O PPA é aprovado e publicado no segundo ano de mandato de um governo, sendo válido por quatro anos, isto é, mantém-se vigente no governo seguinte e estabelece as metas de médio prazo, enquanto a LOA determina as diretrizes e os objetivos de curto prazo, ou seja, anuais.

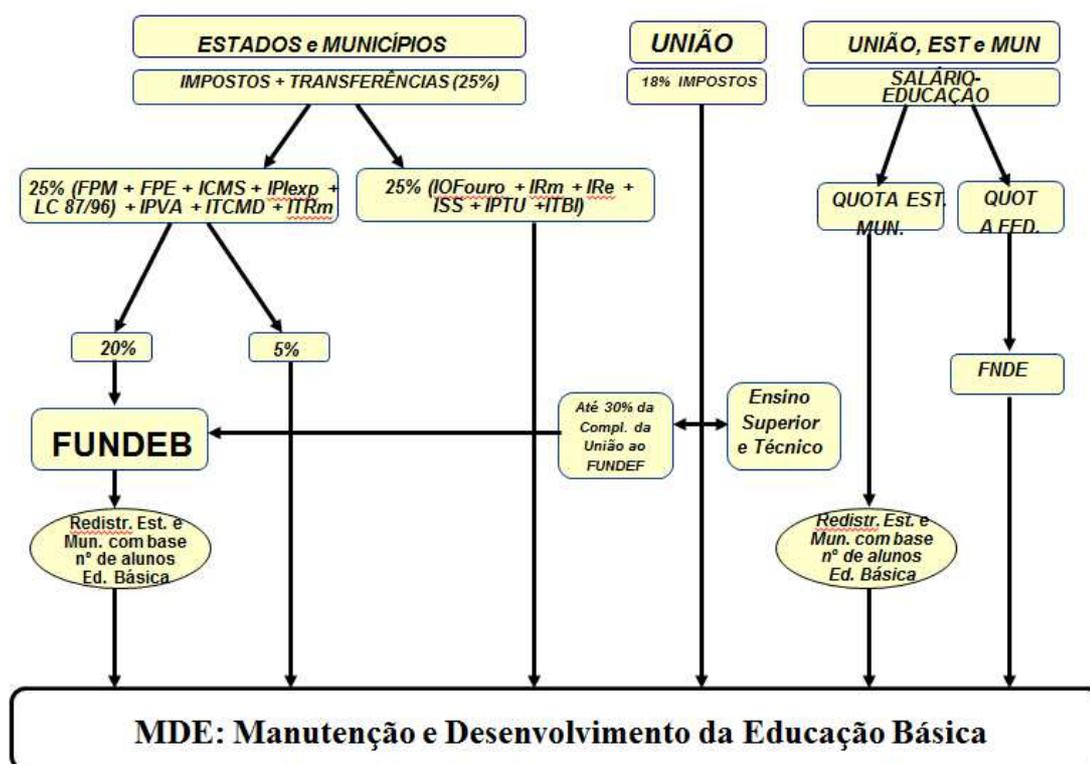
Por outro lado, a LDO, também baseada no artigo 65 da CF/88, estipulará as metas e as prioridades da administração pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente; orientará a elaboração LOA e disporá sobre as alterações na legislação tributária (Brasil, 1988). Essa lei estima a receita e fixa a despesa, isto é, organiza tudo que a União tem a receber e a forma como serão distribuídas as porcentagens de gastos, porém o orçamento possui validade de um ano.

Antes, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) havia sido criado pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968 (Brasil, 1968), alterada pelo Decreto-Lei nº 872, de 15 de setembro de 1969 (Brasil, 1969). O artigo 1º dela explica o FNDE como personalidade jurídica de natureza autárquica, vinculado ao Ministério da Educação e Cultura (MEC) (Brasil, 1968). É uma autarquia federal responsável por receber os recursos da União e direcioná-los aos projetos e aos programas da educação básica (Brasil, 1968). Portanto, o MEC executa suas políticas educacionais com os recursos do FNDE. Dentre os principais programas estão: o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), o Proinfância, o Caminho da Escola, o PDDE, o Programa Nacional do Livro e Material Didático (PNLD), o Programa Banda Larga nas Escolas e o Plano de Ações Articuladas (PAR).

A partir da visão sistêmica da educação e da universalização do acesso à educação em todas as etapas, mudou-se também o mecanismo de financiamento. A

partir do fluxograma de Corrêa Neto (2013), apresentado na Figura 1 a seguir, foi indicado o modo como se dá o financiamento via Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB).

Figura 1 – Financiamento da educação sob a vigência do FUNDEB



Fonte: Corrêa Neto (2013, p. 12).

No geral, os recursos são repassados aos estados e ao Distrito Federal pela União com o auxílio de transferências em contas correntes vinculadas aos programas. Apenas no caso do PDDE, os recursos são enviados diretamente às Unidades Executoras, que em Minas Gerais são denominadas “Caixas Escolares”, as quais serão explicadas mais adiante.

O PDDE é um programa que faz parte do processo de descentralização financeira promovido pelo advento da gestão democrática. Essa autonomia nos gastos trouxe às escolas alguns pontos positivos, assim como maior responsabilidade aos gestores. Dentre os destaques, podemos citar o fato de não haver intermediários, em outras palavras, há autonomia do gestor escolar em decidir sobre as prioridades dos gastos, de acordo com sua realidade e com o contexto educacional, e abertura para discutir com a comunidade as necessidades

prioritárias. Vale lembrar que todas as decisões são tomadas com a participação da comunidade escolar e, principalmente, do colegiado escolar, que é o órgão representativo dessa comunidade, com funções de caráter deliberativo e consultivo, conforme a natureza da matéria e as normas legais. O colegiado é constituído por representantes dos profissionais da educação, dos profissionais do magistério, da comunidade escolar, dos pais e dos alunos (Minas Gerais, 2022).

O PDDE é repassado às Unidades Executoras, que, no caso do estado de Minas Gerais, são chamadas de Caixas Escolares. De acordo com o estatuto dele, são compostas pela diretoria, pelo conselho fiscal e pela comissão de licitação. A diretoria é constituída pelo presidente, vice-presidente, secretário, suplente de secretário, tesoureiro e vice-tesoureiro. Observa-se que o diretor é designado automaticamente, por força de lei, à função de presidente. O conselho fiscal, por sua vez, é composto por seis membros, sendo três titulares e três suplentes, que representam três categorias: profissionais da educação, pais e comunidade (Minas Gerais, 2017).

Embora o recurso seja gasto sob a ótica e a participação de toda a comunidade escolar, a responsabilidade da prestação de contas dos gastos é do diretor. Ele conta com o apoio do assistente técnico de educação básica (ATB), que é o servidor responsável pela resolução das questões burocráticas e administrativas, porém a responsabilidade administrativa e jurídica é do diretor. O recurso é creditado anualmente, e a prestação de contas é encaminhada, ao final da vigência, à SRE, que fará a conferência dos documentos comprobatórios e o posterior lançamento no SIGPC. Caso a Caixa Escolar não cumpra com as normas, o repasse do recurso é bloqueado até a solução do problema.

Enquanto isso, o financiamento da educação ocorre também por parte do estado de Minas Gerais. que, como os demais estados, recebe repasses da União para manter o atendimento à educação mineira. De maneira análoga, as Unidades Federativas brasileiras possuem, além de autonomia política, autonomia financeira. Segundo Moraes (2009, p. 19):

[...] completando a tríplice capacidade garantidora da autonomia dos entes federados, os estados-membros se autoadministram no exercício de suas competências administrativas, legislativas e tributárias definidas constitucionalmente. Saliente-se que está implícita, no exercício da competência tributária, a existência de um

mínimo de recursos financeiros, obtidos diretamente por meio de sua própria competência tributária.

O Novo FUNDEB é uma das principais fontes de financiamento da educação mineira. No artigo 60 da CF/88 está explícita a obrigatoriedade da criação do fundo:

Art. 60. [...] I– a distribuição dos recursos e de responsabilidades entre o Distrito Federal, os Estados e seus Municípios, é assegurada mediante a criação, no âmbito de cada Estado e do Distrito Federal, de um Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB, de natureza contábil (Brasil, 1988, recurso on-line).

Para ser possível a descentralização dos recursos, foi criado, em 2020, o Novo FUNDEB. Instituído pela Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, ele garante, em seu artigo 26, que:

Art. 26. Excluídos os recursos de que trata o inciso III do caput do art. 5º desta Lei, proporção não inferior a 70% (setenta por cento) dos recursos anuais totais dos Fundos referidos no art. 1º desta Lei será destinada ao pagamento, em cada rede de ensino, da remuneração dos profissionais da educação básica em efetivo exercício (Brasil, 2020, recurso on-line).

Vale ressaltar que a principal mudança do Novo FUNDEB foi a inserção dos técnicos em educação na listagem de profissionais da Educação Básica, os quais fazem jus aos recebimentos remuneratórios pelo valor vinculado. O manual de orientação do FUNDEB também afirma que 60% dos recursos recebidos pelos estados são provenientes desse fundo (Brasil, 2021c). Além de contar com um capital maior, trouxe mudanças nos critérios de distribuição, inserindo indicadores de nível socioeconômico e de qualidade educacional nas pesquisas. O Novo FUNDEB tem regras de transparência que poderão permitir maior equidade e qualidade na educação. Isto posto, o Estado participa da composição, da distribuição, do recebimento e da aplicação final do patrimônio monetário. É preciso frisar que o número de alunos é o parâmetro utilizado para a distribuição geral do capital, conforme nos mostra a Nova Cartilha do FUNDEB:

A composição financeira do Fundeb resulta de uma cesta integrada de impostos em que os Fundos, no âmbito de cada Estado e do

Distrito Federal, são compostos por 20% das seguintes fontes de receita:

- Fundo de Participação dos Estados (FPE);
- Fundo de Participação dos Municípios (FPM);
- Imposto sobre Circulação de Mercadorias e sobre prestação de Serviços (ICMS);
- Imposto sobre Produtos Industrializados, proporcional às exportações (IPIexp);
- Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD);
- Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA);
- Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (cota-parte dos Municípios) (ITRm);
- Arrecadação de imposto que a União eventualmente instituir no exercício de sua competência (cotas-partes dos Estados, Distrito Federal e Municípios);
- Receita da dívida ativa tributária, multas e juros relativos aos impostos acima relacionados (Brasil, [2021], p. 8).

Além do FUNDEB, o FNDE faz outras transferências automáticas de programas na área da educação, tais qual o PNAE, criado para dar segurança alimentar aos alunos. O FNDE, inclusive, faz dez repasses mensais entre os meses de fevereiro a novembro para os estados, que, num encadeamento de eventos, realizam dez repasses mensais, de março a dezembro – a cada ano –, para as Caixas Escolares correspondentes. O estado de Minas Gerais, também, complementa a alimentação escolar com recursos próprios, seguindo o mesmo modelo do PNAE, por meio de um termo de compromisso.

O FNDE também é o responsável pela transferência da Quota Estadual do Salário Educação (QESE), instituída pela Lei nº 9.766, de 18 de dezembro de 1998, verba que pode ser gasta pelo estado para beneficiar os alunos com gêneros alimentícios e com equipamentos, bem como o transporte de estudantes, as obras e reformas em prédios escolares e a compra de material didático-pedagógico (Brasil, 1998).

Além dos recursos para a alimentação escolar, as Caixas Escolares recebem os termos de compromissos designados a gastos com manutenção e custeio das unidades de ensino. Os valores são repassados a elas em dez parcelas mensais, depositadas entre os meses de março e dezembro de cada ano. O pagamento dos prestadores de serviços ou fornecedores de materiais está previsto nesse orçamento, o que possibilita a oferta de pequenos reparos, material de escritório e pedagógico, gás, utensílios de cozinha, pagamento de telefonia, material de limpeza e outros de natureza custeio às Caixas Escolares. Elas recebem também apoio para

a compra de mobiliário e de equipamentos, obras e serviços de rede lógica e elétrica para a realização de projetos pedagógicos, pagos em parcela única – vale ressaltar que os recursos são calculados pelo número de alunos constantes no censo escolar do ano anterior. Outra forma para receber esses valores se dá mediante o já mencionado PDDE. Em cenário semelhante, o FNDE abre as contas-correntes em nome das Caixas Escolares e fazem o repasse diretamente à escola, sem intermédio do estado ou das SRE. É necessário um cadastro prévio pelas Unidades Escolares, porém, para viabilizar isso.

Por último, é importante citar, brevemente, o Recurso Diretamente Arrecadado (RDA), que são recursos provenientes de doação de pessoas físicas ou entidades privadas às escolas. A Caixa Escolar tem uma conta-corrente específica para esse fim, e os gastos e as prestações de contas devem seguir as mesmas regras dos demais recursos, regidos atualmente pela Resolução nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017, e normas complementares (Minas Gerais, 2017).

Após orientações do Ministério Público (MP), do Tribunal de Contas do Estado (TCE) e da Advocacia Geral do Estado (AGE), em anos anteriores, mais especificamente 2007 e 2008, a SEE/MG iniciou uma força-tarefa, em 2009, para organizar novas orientações sobre os gastos realizados pelas Caixas Escolares. A instrução era que as compras realizadas pelas Caixas Escolares deveriam seguir a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (Brasil, 1993), atualmente substituída pela Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (Brasil, 2021a), a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, que também substituiu a Lei do Pregão nº 10.520, de 17 de julho de 2002 (Brasil, 2002).

Até o ano de 2009, as Caixas Escolares efetuavam suas compras, considerando as orientações existentes em um manual produzido pela Diretoria de Prestação de Contas, vinculada à Superintendência de Finanças da SEE/MG. Embora esse manual tenha sido baseado na Lei de Licitações, ele não exigia das Caixas Escolares a realização do processo de licitação. Ao contrário, elas realizavam apenas processos de cotação simples, com compra do menor preço. Devido a determinações do MP e a sugestões do TCE de Minas Gerais, foi publicada a Resolução nº 1.346, de 9 de junho de 2009 (Minas Gerais, 2009b), que regulamenta o Decreto Estadual nº 45.085, de 8 de abril de 2009 (Minas Gerais, 2009a) e obriga as Caixas Escolares a realizarem processos de licitação conforme a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (Brasil, 1993). Em termos práticos, a referida

lei padronizou os processos de compras das Caixas Escolares estaduais, de forma que atendessem aos cinco princípios da administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Minas Gerais, 2009a).

Vale ressaltar que, em 2012, foi publicada a Resolução nº 2.245, de 28 de dezembro de 2012, que também regulamenta o Decreto Estadual 45.085, de 08 de abril de 2009, com algumas alterações (Minas Gerais, 2009a, 2012). Por último, foi publicada a Resolução nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017, que regulamenta o mesmo decreto, que trata sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino (Minas Gerais, 2009a, 2017). Tais resoluções foram importantes para regularizar o recebimento dos recursos pelas Caixas Escolares e para legislar sobre a forma correta de gastos e de prestação de contas, atendendo às orientações dos órgãos de controle.

Com a publicação da legislação específica para orientar os gastos das Caixas Escolares, os diretores passaram a ser obrigados a seguir os processos de compras e a atender à Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993). Estes são a licitação, a dispensa e a inexigibilidade. De acordo com a Resolução nº 3.670/2017, somente estão aptas a receber recursos as Caixas Escolares que apresentarem anualmente a documentação de habilitação obrigatória, descritos no artigo 2º da mesma lei (Minas Gerais, 2017). Uma vez aptas a receberem recursos, a SEE/MG publica os termos de compromissos. Após a publicação, a posterior verificação do orçamento e a aprovação dos planos de trabalho pela equipe responsável, eles são emitidos. A emissão é realizada via Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas e, após a assinatura do dirigente máximo da SEE/MG, o termo de compromisso é liberado para a assinatura do gestor escolar.

Dada a importância dos conceitos do termo de compromisso e do plano de trabalho, a Resolução SEE nº 2.245, de 28 de dezembro de 2012, os conceitua e leva em consideração a supressão das resoluções subsequentes (Minas Gerais, 2012):

[...] II- Plano de Trabalho: instrumento que caracteriza e especifica o projeto ou atividade a serem contemplados, contendo sua identificação, metas e etapas a serem atingidas, plano de aplicação dos recursos financeiros, cronograma de desembolso e previsão de

início e fim da execução do objeto, assim como as obrigações dos partícipes;

III - Termo de Compromisso: instrumento jurídico pactuado entre a SEE/MG e a caixa escolar, após aprovação do respectivo Plano de Trabalho, com o objetivo de viabilizar a transferência de recursos financeiros para o desenvolvimento de ações ou projetos da unidade de ensino (Minas Gerais, 2012, recurso on-line).

Celebrados os termos de compromisso, a SEE/MG realiza as transferências dos recursos financeiros via contas-correntes. Desde 2016, uma conta-corrente para cada termo de compromisso foi aberta. Efetuado o depósito, o valor deve ser aplicado, e devem ser realizados os processos de compra. Cabe sublinhar que, quando o objeto do termo de compromisso é uma obra, é necessário que a Caixa Escolar realize a licitação dela e a homologue. Após a conferência dos documentos pelo setor de prestação de contas, é realizada a autorização para depósito do recurso. Nos casos de PDDE, o próprio FNDE abre as contas-correntes no Banco do Brasil e deposita os recursos diretamente para a Caixa Escolar, que são aplicados e, posteriormente, são iniciados os gastos.

Dentro do prazo de vigência do termo de compromisso, que varia de um a cinco anos, a Caixa Escolar deve realizar os gastos e prestar contas em 30 dias, decorrido o fim da vigência. Vale registrar que, caso a Caixa Escolar deseje prorrogar a vigência, o pedido deve ser enviado à SRE com 30 dias de antecedência. Além disso, é importante ressaltar que o termo de compromisso não pode ser prorrogado por mais de cinco anos.

As principais fontes e modalidades de financiamento da educação pública foram apresentadas nesta seção com o objetivo de elucidar os mecanismos de descentralização de recursos para a área de educação no Brasil. Na próxima seção, é descrita a estrutura da SEE/MG, com foco na Subsecretaria de Administração, na qual estão inseridos a DAFI e o setor de prestação de contas, cuja descrição é relevante para compreendermos de que forma este compõe a estrutura da SEE e como as partes se articulam.

2.2 ESTRUTURA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS COM FOCO NA SUBSECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

A SEE/MG, cujo órgão central tem sede em Belo Horizonte, Minas Gerais, foi criada em 1930 pela Lei nº 1.147, de 6 de dezembro (Minas Gerais, 1930). Ela possui, sob a sua jurisdição, 47 Superintendências de Ensino, distribuídas em todas as regiões do estado, que atendem a um total de 3.472 escolas estaduais. As Superintendências (também chamadas de Regionais) são responsáveis por acompanhar as unidades de ensino sob sua égide na execução, na supervisão e no monitoramento das ações pedagógicas, administrativas e de pessoal.

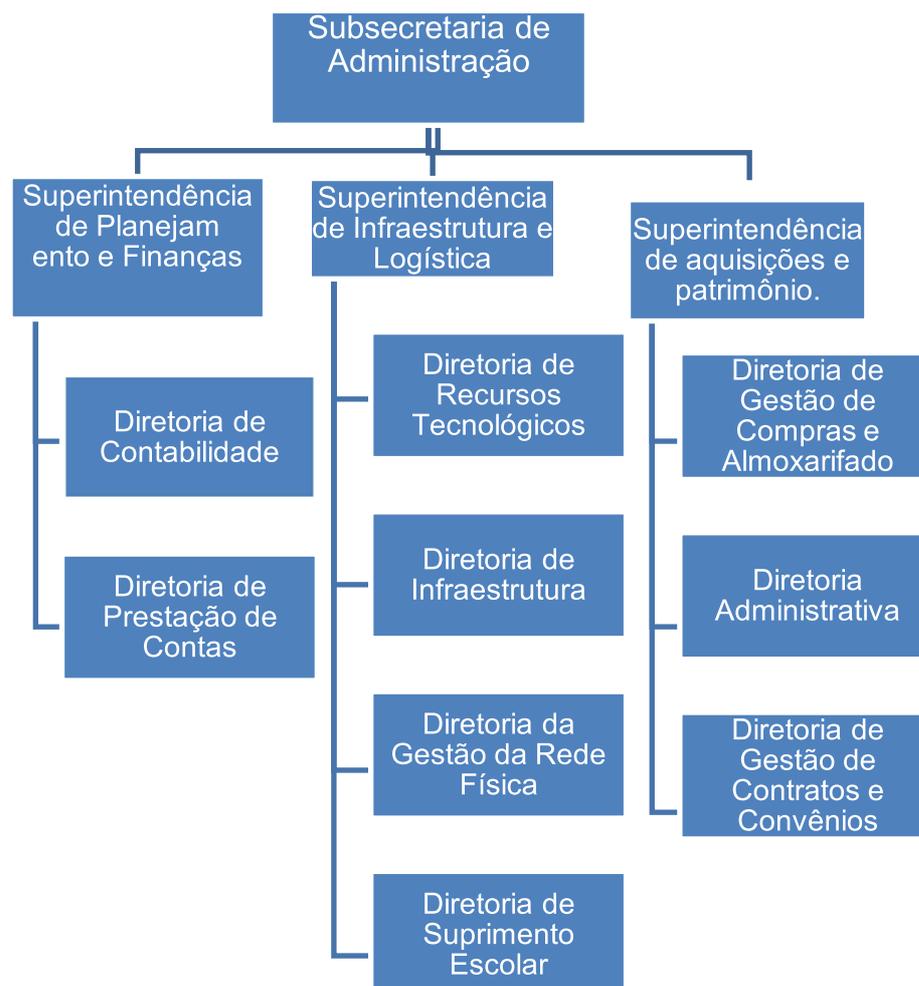
O Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023, dispõe sobre a organização da SEE/MG e regulamenta a Lei nº 24.313, de 28 de abril de 2023, que estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do estado (Minas Gerais, 2023a; 2023b). O artigo 2º determina que compete à SEE/MG planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais, a cargo do estado, com a participação da sociedade, relativas à garantia e à promoção da educação e do pleno desenvolvimento da pessoa (Minas Gerais, 2023a).

A estrutura da SEE/MG é composta pelas universidades estaduais – Universidade Estadual de Montes Claros e Universidade Estadual de Minas Gerais – e por duas fundações: Fundação Helena Antipoff e Fundação Educacional Caio Martins. Na mesma linha hierárquica, aparecem três conselhos: Conselho Estadual de Acompanhamento Social do Fundo de Manutenção de Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, Conselho Estadual de Alimentação Escolar e Conselho Estadual de Educação. Em seguida, há o Gabinete, ligado à Controladoria Setorial; a Assessoria Jurídica, ligada à Assessoria de Comunicação Social; e as Assessorias – Estratégica, de Inovação e de Relações Institucionais (Minas Gerais, 2023a).

A SEE/MG possui cinco subsecretarias, sendo elas: Subsecretaria de Administração, Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, Subsecretaria de Educação Básica, Subsecretaria de Articulação Educacional e Subsecretaria de Ensino Superior (Minas Gerais, 2023a). Direcionamos nossa atenção para a Subsecretaria de Administração, já que a Diretoria de Prestação de Contas, objeto deste trabalho, é subordinada a ela. É ela a responsável pelas orientações e pelas decisões relacionadas aos processos de prestação de contas realizados nas regionais. Esses processos, no que lhes concerne, devem estar em conformidade com as normas atuais e ser transparentes, de modo que não causem prejuízos ao setor público e, conseqüentemente, aos alunos.

A Subsecretaria de Administração é dividida em três superintendências. A primeira é a Superintendência de Planejamento e Finanças, à qual está subordinada a Diretoria de Contabilidade, Orçamento e Finanças e a Diretoria de Prestação de Contas (Minas Gerais, 2023a). A segunda é a de Infraestrutura e Logística, subordinada à Diretoria de Recursos Tecnológicos, de Infraestrutura Tecnológica, de Gestão de Rede Física e de Suprimento Escolar (Minas Gerais, 2023a). Finalmente, a Superintendência de Aquisição, Patrimônio e Alimentação Escolar reúne a Gestão de Compras e o Almojarifado, a Administração e a Gestão de Contratos e Convênios (Minas Gerais, 2023a). Para melhor visualização da estrutura da Subsecretaria de Administração da SEE/MG, segue o organograma, na Figura 2, das divisões e subdivisões hierárquicas dela.

Figura 2 – Estrutura da Subsecretaria de Administração da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG)



Fonte: SEE/MG (Organograma, 2012, recurso on-line).

Deve-se enfatizar que a Subsecretaria de Administração é a unidade que está vinculada ao nosso caso de gestão e que existem, ainda, nas SRE, a DAFI e, logo a seguir, a DIVOF e o setor de prestação de contas.

A seção a seguir descreve a Superintendência Regional de Ensino de do interior de Minas Gerais, a quantidade de escolas e de alunos atendidos, a divisão das diretorias e o organograma. Pretende-se dimensionar o público atendido pela SRE, pela DAFI e, conseqüentemente, pelo setor de prestação de contas, considerando que são as demandas desse público que geram o passivo de prestação de contas.

2.3 SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO PERTENCENTE À SEE/MG

A referida SRE foi criada pela Lei nº 5.487, de 10 de julho de 1970, e iniciou o atendimento ao público em novembro de 1975 (Minas Gerais, 1970). Ela está localizada no noroeste mineiro, a 506,9 km de distância do órgão central, em Belo Horizonte, e possui sob sua jurisdição cinco municípios.

Esta SRE é considerada de porte II, ou seja, aquela que faz jus a três diretorias, enquanto a de porte I tem quatro, sendo duas diretorias educacionais (DIRE). No ano de 2023, essa superintendência atendia 36 escolas distribuídas nos cinco municípios da jurisdição anteriormente mencionados. Ao todo, eram 18.936 alunos divididos entre as seguintes etapas e modalidades de ensino da Educação Básica: Anos Iniciais do Ensino Fundamental, Anos Finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos (EJA) – EJA Anos Iniciais, EJA Anos Finais e EJA Médio –, Educação Especial e Educação Profissional.

A Tabela 1, a seguir, demonstra a divisão do número de escolas por município da jurisdição e a quantidade de alunos atendidos em cada um deles.

Tabela 1 – Número de escolas estaduais por município da jurisdição da SRE e número de alunos atendidos por município (2023)

Município	Quantidade de escolas estaduais	Quantidade de alunos atendidos
Município 1	3	2.000
Município 2	1	630
Município 3	12	6.213
Município 4	15	8.077

Município 5	5	2.016
Total	36	18.936

Fonte: Elaborada pela autora (2023) com base nos dados disponíveis no Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE).

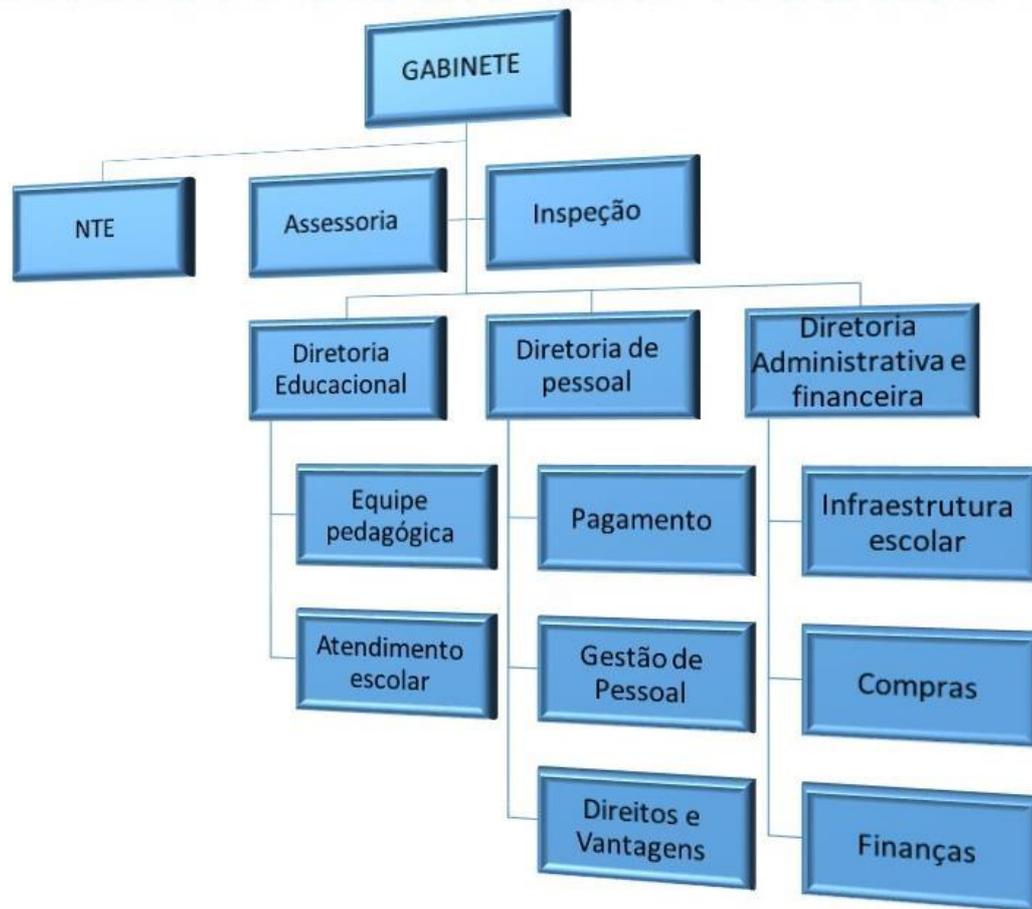
A Tabela 2 nos mostra a quantidade de alunos por município, divididos por modalidade de ensino. É preciso observar, porém, que apenas dois municípios da jurisdição atendem às sete modalidades de ensino. Essa divisão permite uma melhor visualização da quantidade de alunos que deveriam ser atendidos pelos investimentos.

Tabela 2 – Número de alunos por etapa e modalidade de ensino da Educação Básica na SRE do interior de Minas Gerais (2023)

	Município 1	Município 2	Município 3	Município 4	Município 5	Total
Anos Iniciais	0	0	2.061	1.850	475	4.386
Anos Finais	846	400	2.191	3.039	788	7.264
Ensino Médio	804	230	1.802	2.725	702	6.263
EJA Anos Iniciais	17	0	0	0	0	17
EJA Médio	284	0	104	366	51	805
EJA Anos Finais	33	0	13	13	0	59
Educação Profissional	16	0	42	84	0	142
Total	2.000	630	6.213	8.077	2.016	18.936

Fonte: Elaborada pela autora (2023) com base nos dados disponíveis no Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE).

Para atender à quantidade de alunos indicada na Tabela 2, a SRE é composta pelo Gabinete, ao qual são subordinados diretamente o Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE), a assessoria do Gabinete da superintendência e o setor de Inspeção. Logo em seguida, apresentam-se as três diretorias: a DIRE, na qual é realizado o acompanhamento dos processos pedagógicos aplicados às ou pelas escolas; a DIPE, na qual são processados os pagamentos dos servidores e resolvidas demandas sobre a vida funcional dos servidores; e a DAFI, da qual trataremos neste estudo. A Figura 3 apresenta o organograma da SRE, disponível no *site* oficial da regional.

Figura 3 – Organograma da SRE²

Fonte: SEE/MG (Organograma [...], 2022, recurso on-line).

Essa SRE contava, no ano de 2023, com um total de 91 servidores. Eles eram efetivos, contratados por meio da MGS, ocupantes de cargos comissionados de ampla concorrência e detentores de funções oriundas de instituições de ensino, contratados pela SEE/MG e estagiários, como nos mostra a Tabela 3, a seguir.

² O setor de prestação de contas é uma subdivisão da DAFI, embora não apareça no organograma.

Tabela 3 – Número de servidores da SRE do interior de Minas Gerais (2023)

	Efetivos	Ampla concorrência	Contratados MGS	Estagiários	Cedidos pela prefeitura	Provenientes de escolas, com função	Designados	Contratados SEE/MG	Total
Inspeção Escolar	8	0	0	0	0	0	10	0	18
Diretoria Educacional (DIRE)	15	1	0	1	1	1	0	0	19
Diretoria de Pessoal (DIPE)	16	1	0	1		2	0	0	20
Diretoria Administrativa e financeira (DAFI)	11	0	9		1	2	9	2	34
Total	50	2	9	2	2	5	19	2	91

Fonte: Elaborada pela autora (2023) com dados de outubro do mesmo ano fornecidos pela DIPE.

A DIRE coordena e monitora as atividades de articulação com os municípios da jurisdição para o desenvolvimento da Educação Infantil ao Ensino Médio, perpassando pelo Ensino Técnico e Profissionalizante. Além disso, busca contribuir, no âmbito da SRE e das escolas, para uma gestão democrática, participativa e transparente, voltada para os resultados de aprendizagem dos alunos.

Por sua vez, a DIPE possui atribuições relacionadas ao planejamento, à coordenação, ao acompanhamento, à avaliação e à execução de todas as ações de administração de pessoal no âmbito da superintendência. Os setores são divididos em gestão de pessoal e direitos e vantagens, além do setor de pagamento. Por último, a DAFI, foco do nosso estudo, é apresentada detalhadamente na próxima seção.

2.4 DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

A DAFI é a diretoria que trata das questões orçamentárias e financeiras e operacionaliza os sistemas de repasse financeiro para as Caixas Escolares e sua posterior prestação de contas de gastos. Essa diretoria ainda realiza a gestão de compras e de contratos da SRE, controla seu patrimônio e gere o controle de patrimônio das escolas. Segundo o Ofício Circular SA nº 21, de 19 de abril de 2011, a DAFI é composta pelos seguintes cargos: diretor da Diretoria Administrativa e Financeira; supervisor operacional e financeiro, coordenador de rede física e coordenador de prestação de contas (Minas Gerais, 2011).

Devido à sua importância para o estudo deste caso de gestão, na próxima seção é descrita a equipe da DAFI no contexto da SRE. Para isso, é apresentada a quantidade de servidores e suas respectivas funções, além do organograma e a hierarquia dentro do setor.

2.4.1 Equipe da Diretoria Administrativa e Financeira

A DAFI é responsável pela rede física, que, por sua vez, é constituída pelo setor de patrimônio e infraestrutura escolar, também pela Divisão Operacional Financeira (DIVOF), que, na Figura 3, corresponde a Finanças. Esta é responsável pela execução orçamentária e financeira, por diárias e adiantamentos, pelo setor de compras e pelo setor de prestação de contas (Minas Gerais, 2011).

Conforme a Tabela 4, em 2023, a DAFI era composta por 34 servidores divididos nas diversas funções e cargos existentes na área, sendo eles: diretor, supervisor, coordenador, analistas, técnicos, além dos contratados pela MGS. Vale ressaltar que a MGS é uma empresa estatal do estado de Minas Gerais que pertence à administração pública. Seus servidores são contratados, via concurso público, pelo regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Neste caso, foram contratados profissionais especificamente para análise de prestação de contas, para diminuir ou liquidar o passivo de termos de compromisso vencidos e aguardando análise de prestação de contas da SRE.

Tabela 4 – Número de servidores na Diretoria Administrativa Financeira da SRE (2023)

Setor	Cargo	Número de servidores
DAFI	Diretor	1
DIVOF	Supervisor DIVOF	1
Rede física	Coordenador	1
	Engenheiro contratado	1
	Estagiário	1
	Técnico	1
Patrimônio	Técnico	1
Compras	Coordenador	1
	Auxiliar	1
Finanças	Analista	1
	Técnico	2
	Contratado MGS	1
Prestação de contas	Coordenador	1
	Técnico	1
	Analistas MGS	4
Auxiliar de serviços básicos (ASB)	Auxiliares de serviços gerais	8
Motoristas	Cedido pela prefeitura	1
	Contratados MGS	2
Protocolo	Técnicos efetivos	2
	Contratados MGS	2
Total		34

Fonte: Elaborada pela autora (2023) com base nos dados de março de 2023 disponíveis na DIPE da SRE.

Em 2024, o setor de prestação de contas era formado por uma coordenadora, uma servidora efetiva com função gratificada proveniente de escola e por quatro analistas de prestação de contas, contratados de forma precária pela MGS.

Para atender todos os 18.936 alunos da área de atuação da SRE informados no censo, cada escola, mediante sua Caixa Escolar, deve ser capaz de gerir os recursos recebidos provenientes do estado de Minas Gerais e da União. Esses recursos devem fornecer aos alunos alimentação escolar, material didático-pedagógico, material de limpeza e pequenos reparos, a fim de manter o prédio da escola limpo e organizado, dentre outras questões.

É importante destacar que as 36 Caixas Escolares, vinculadas às 36 escolas da jurisdição, são responsáveis pelas compras de bens e serviços necessários ao funcionamento da escola e ao atendimento das necessidades dos alunos. Todo esse aparato de que os alunos necessitam é enviado às Caixas Escolares via termos de compromisso, tendo como objeto, dentre outros: a alimentação escolar, a manutenção e o custeio das escolas, os recursos direcionados para os projetos pedagógicos, as obras, quando necessárias.

Cada escola da regional de observada recebe os termos de compromisso comuns e reprogramáveis anualmente. Isso significa que o saldo que sobra ao final da vigência do termo é somado aos novos depósitos do que está vigente. Existem os termos de compromisso contínuos, que são: manutenção e custeio, alimentação escolar contrapartida do Estado e alimentação escolar vinda do FNDE. Além destes, há os aditivos, que podem ser liberados no decorrer do ano, vinculados a esses termos, e aqueles provenientes de emendas parlamentares. Também existem outros para atendimento aos projetos pedagógicos, para custeio de avaliações e para demais bens e serviços. Somam-se a estes as liberações financeiras via PDDE.

A DAFI é dividida por setores, cada qual com suas funções, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Descrição dos setores da DAFI e de suas funções

Setores	Funções do setor
Protocolo	Responsável pela entrada e saída de documentos, pela recepção de pessoas que desejam ser atendidas, além de receber, registrar, classificar, tramitar e controlar a movimentação de documentos e processos.
Rede física e infraestrutura	Responsável pela construção de planilhas de obras e reformas, bem como pelo acompanhamento delas, com medições. O setor de patrimônio é responsável pela gestão dos bens de capital da Regional e do controle dos bens das escolas.
Patrimônio	Responsável pela gestão dos bens de capital da Regional e pelo controle dos bens das escolas.
Compras	Responsável pelas compras para manutenção e custeio da superintendência, realizadas via licitação, pregão, dispensa ou adesão ao registro de preços.
Almoxarifado	Responsável pela gestão dos bens de consumo da superintendência.
Finanças	Responsável pela gestão dos termos de compromisso, providenciando assinaturas, empenho, liquidação e pagamentos. Realiza liberações de diárias e adiantamentos de viagem, assim como analisa a prestação de contas delas. Gere a frota com liberação de ordem de circulação para saída de veículos e providencia sua manutenção. A gestão dos servidores da limpeza e o setor de prestação de contas também são atribuições da DAFI.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A próxima seção é dedicada à descrição do macroprocesso do setor de prestação de contas, assim como à descrição das etapas e dos processos. Por último, são tratados os principais problemas identificados no fluxo e na gestão dos processos de análise de prestações de contas.

2.5 O MACROPROCESSO DE GESTÃO DE RECURSOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS DA CAIXA ESCOLAR DE UMA SRE DO INTERIOR DE MINAS GERAIS

Iniciamos a descrição do macroprocesso de gestão de recursos e prestação de contas da Caixa Escolar, bem como dos subprocessos que o compõem, tal como ocorre na SRE. Além disso, serão apresentadas as evidências que indicam os gargalos presentes no fluxo de trabalho do setor de prestação de contas da DAFI.

Para efeito de esclarecimentos, entende-se como macroprocesso um processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e que, por ser assim, condiciona o modo como a organização funciona, abrangendo um conjunto de subprocessos. Cada um deles deve ser considerado uma etapa inter-relacionada, de forma lógica, com outro subprocesso, que apresenta um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e que contribui para a realização deste. Por fim, um subprocesso é composto por atividades e tarefas desempenhadas por um setor ou uma pessoa (EMBRAPA, 2013).

Assim sendo, os subprocessos que compõem o macroprocesso ora descrito vão desde a emissão de termos de compromisso por parte da SEE/MG, a liberação de orçamento e os pagamentos por parte da SRE às Caixas Escolares até a gestão dos recursos e a posterior prestação de contas.

Nesse sentido, para melhor organização do que será apresentado, foram identificados três subprocessos, a saber: emissão e assinatura do termo de compromisso; empenho, liquidação, pagamento e uso dos recursos; e prestação de contas. A seção está dividida, portanto, em três subseções.

2.5.1 Emissão e assinatura do termo de compromisso

O subprocesso que dá início ao macroprocesso de gestão de recursos e prestação de contas da Caixa Escolar é o de emissão e assinatura do termo de compromisso, sendo de responsabilidade direta da SEE/MG.

Conforme indicado anteriormente, cada escola estadual possui uma Caixa Escolar aberta para gerir os recursos liberados pelo estado de Minas Gerais ou pela União. Segundo a SEE/MG:

As Caixas Escolares são associações civis com personalidade jurídica de direito privado vinculadas às escolas públicas do Estado de Minas Gerais, que recebem recursos públicos para realizar projetos e atividades educacionais, bem como a manutenção e conservação das escolas (Minas Gerais, 2017, p. 17).

O responsável principal, o presidente da Caixa Escolar, segundo a Resolução nº 3.670/2017, é o diretor da escola (Minas Gerais, 2017). São órgãos deliberativos da Caixa Escolar a diretoria e o conselho fiscal: a primeira é composta pelo presidente, pelo vice-presidente, pelo tesoureiro, pelo vice-tesoureiro, pelo secretário

e pelo suplente de secretário; já o segundo é formado por representantes dos profissionais da educação, preferencialmente detentores de cargo efetivo; por um representante dos pais ou responsáveis de alunos; e por um representante da comunidade. Há um titular e um suplente em cada segmento. A escola tem um servidor denominado assistente técnico de educação básica, comumente chamado de ATB Financeiro, que é responsável por auxiliar o diretor nos processos de compra da Caixa Escolar e da gestão dos documentos fiscais e financeiros (Minas Gerais, 2017).

Os recursos financeiros são liberados, via de regra, por meio de termo de compromisso, que é um instrumento jurídico emitido pela SEE/MG no qual é feito um acordo entre duas partes. Dessa forma o estado faz o compromisso de liberar recursos a uma Caixa Escolar, em parcela única ou em várias parcelas. A primeira parte libera o recurso orçamentário e financeiro, e a segunda, a Caixa Escolar, assume a responsabilidade de gastá-lo de acordo com o objeto pactuado no plano de trabalho, anexo ao termo de compromisso. Esse documento é assinado pelo secretário estadual de Educação e pelo presidente da Caixa Escolar. Nele constam os dados da Caixa Escolar e da escola, o objeto pactuado, o valor do recurso, os dados orçamentários e financeiros, a quantidade de parcelas que serão realizadas para as liberações financeiras, o prazo de vigência e a data final para apresentar a prestação de contas (Minas Gerais, 2017).

O termo de compromisso é aprovado pela SEE/MG, o que significa dizer que há disponibilidade orçamentária e financeira para tal. É emitido via sistema de transferência de recursos financeiros às Caixas Escolares e assinado pelo secretário estadual de Educação. Após essas etapas, o termo é liberado para o gestor escolar proceder à assinatura digital.

A seção seguinte descreve as atividades necessárias para a realização de empenho, liquidação e pagamento dos termos de compromisso pelo setor de finanças, bem como os responsáveis por essas atividades e a relação de dependência entre elas.

2.5.2 Empenho, liquidação, pagamento e uso dos recursos

A presente seção detalha os subprocessos de empenho, liquidação, pagamento e uso de recursos, que fazem parte do macroprocesso gestão de recursos e prestação de contas e são responsabilidade do setor de finanças.

Um servidor é autorizado, via Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)³, a emitir a nota de empenho e posterior liquidação, enquanto outro servidor é responsável por efetuar a ordem de pagamento bancária (OP), procedimento este realizado pela mesma via. A OP é assinada pelo ordenador de despesas, neste caso, o(a) superintendente de ensino, via Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais (SIAFI/MG) por certificado digital de acordo com a delegação de competência.

A Lei nº 4.320/1964 conceitua, em seu artigo 58, o empenho de despesa ou nota de empenho como o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição (Brasil, 1964). Por sua vez, a mesma lei define, em seu artigo 63, a liquidação da despesa, que consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito. Por último, o artigo 64 conceitua ordem de pagamento como despacho exarado por autoridade competente determinando que a despesa seja paga (Brasil, 1964). Pode-se ressaltar que, no caso da SEE, as ordens de pagamento são realizadas na conta corrente previamente autorizada pelo gestor da Caixa Escolar no termo de compromisso.

É importante dizer que, caso o objeto desse termo seja obra ou reforma, é necessário aguardar a homologação da licitação para proceder à liquidação dele. Caso sejam outros objetos, como alimentação, manutenção e custeio, projetos pedagógicos e mobiliários ou equipamentos, estes são empenhados e liquidados imediatamente. Na sequência é liberado o financeiro conforme as parcelas descritas no instrumento. Após o recurso estar na conta corrente da Caixa Escolar, o diretor deve aplicar o recurso e realizar o processo de compra, que pode ser via dispensa ou licitação, dependendo do valor recebido.

No caso da alimentação escolar, há ainda a obrigatoriedade de realizar a chamada pública com o correspondente a 30% do valor total. O gasto deve ser

³ A PRODEMGE é a empresa de tecnologia da informação do governo de Minas Gerais, com uma trajetória na modernização do setor público, que se reflete no engajamento permanente de seu capital intelectual e de sua infraestrutura tecnológica na informatização da administração pública estadual (Institucional, c2015).

realizado dentro da vigência do termo de compromisso, que inicialmente é de um ano e pode ser prorrogada, com justificativa plausível, por até cinco anos. Após o fim da vigência, o diretor deve prestar contas do recurso gasto e encaminhar a pasta com a documentação comprobatória para o setor de prestação de contas da SRE.

A pasta contém cópias dos documentos comprobatórios dos gastos, que compõem a prestação de contas, sendo eles: cópia de cheques, de transferências bancárias, de notas fiscais ou recibos e, quando for o caso, atas do colegiado, anexos dos processos de compra, sejam eles licitação, cotação ou chamada pública. Uma vez protocolada na SRE, um servidor do setor de prestação busca o termo de compromisso referente à pasta e os anexa a ela. Na sequência, um analista de prestação de contas faz a análise.

Para melhor entender o fluxo do processo de trabalho no setor de prestação de contas, é preciso apresentar o macroprocesso de assinatura do termo de compromisso e prestação de contas, tal como indicado no Quadro 2.

Quadro 2 – As etapas dos subprocessos relativos à emissão da assinatura de termo de compromisso até o uso dos recursos pela Caixa Escolar

	Etapas	Descrição
1 ^a	Aprovação do termo de compromisso pela SEE/MG	A SEE/MG aprova a liberação de recursos a uma Caixa Escolar, em parcela única ou em várias parcelas.
2 ^a	Emissão do termo de compromisso via sistema de transferência de recursos	Após a assinatura do secretário estadual de Educação, os termos de compromisso são liberados no sistema de transferência para assinatura do diretor.
3 ^a	Liberação no sistema para a assinatura do gestor	O gestor faz a conferência do plano de trabalho e dos dados da escola e procede à assinatura via <i>token</i> .
4 ^a	Empenho e liquidação dos valores pela DIVOF, conforme cada caso	Após a liberação do orçamento, os valores são empenhados de acordo com o plano de trabalho, liquidados e pagos conforme ordem.
5 ^a	Realização de ordem de pagamento para as Caixas Escolares	Após autorização da secretaria, são realizadas as ordens de pagamento de forma única ou em parcelas, conforme plano de trabalho.
6 ^a	Aplicação de recurso pelo gestor escolar	Todos os recursos creditados nas contas das Caixas Escolares devem ser aplicados imediatamente.
7 ^a	Realização de processos de compra	São feitos por meio de processos de dispensa, licitação ou chamada pública.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Foi possível identificar alguns problemas que incidem sobre o fluxo desses subprocessos. Por vezes, são refeitos alguns processos de termos de compromissos, que são acompanhados dos dados de empenho, liquidação e pagamentos, pois essas informações foram extraviadas em algum momento do fluxo de processos. Esse fato foi mais contundente no período de pandemia de covid-19, de março de 2020 a dezembro de 2021, no qual os servidores da SRE realizaram seus trabalhos de casa, o que alterou o fluxo de processos de trabalho. Fatos como estes levam à necessidade de uma melhor análise dos fluxos dos processos, desde a emissão do termo de compromisso, perpassando a liberação dos recursos, até a posterior análise das prestações de contas.

A próxima seção descreve o subprocesso de prestação de contas, foco da dissertação, que tem início a partir do momento em que o responsável pela Caixa Escolar protocola as pastas de documentos. Esse procedimento passa pela análise dos documentos, pela emissão e pelo atendimento de diligências, culminando na aprovação e posterior baixa delas.

2.5.3 O subprocesso de prestação de contas

O último subprocesso que integra o macroprocesso de gestão de recursos e prestação de contas da Caixa Escolar da SRE é justamente o de prestação de contas. Após todo o processo percorrido pelo recurso, a prestação de contas de cada termo de compromisso é protocolada na SRE, para que o respectivo setor proceda à análise.

Esse setor é responsável por outras funções que vão além da análise e da aprovação das prestações de contas. Dentre elas estão atender e realizar: demandas das Caixas Escolares quanto a dúvidas nos processos de compras; dúvida quanto às devoluções de recursos, quando for o caso; contabilizações de devoluções realizadas; lançamento de entradas de termos de compromisso para análise; baixas no sistema de termos de compromisso daqueles analisados e aprovados; baixas, no sistema da PRODEMGE, dos valores analisados e aprovados; acompanhamento de licitações de obras; e análise preliminar de documentação comprobatória de medições obra. O Quadro 3, a seguir, mostra as diferentes funções e ações que são desenvolvidas pelos servidores do setor de

prestações de contas da SRE e a forma como elas são distribuídas entre os servidores.

Quadro 3 – Atividades desenvolvidas pelos profissionais do setor de prestação de contas da SRE

Cargo/Função	Atividades desenvolvidas	Distribuição de atividades
Coordenadora de prestação de contas	Acompanhamento e orientações em processos de chamada pública	A coordenadora do setor de prestação de contas realiza normalmente toda essa atividade sozinha. Apenas nas capacitações, o diretor da DAFI e, por vezes, o supervisor a auxiliam. Em momentos de acúmulo de demanda ou de férias e afastamentos, a servidora cedida pela escola faz alguns atendimentos.
	Acompanhamento e orientações em licitações	
	Atendimento de dúvidas sobre processos de dispensas	
	Atendimento, quando solicitado pelo Gabinete e pela DAFI, em ordem de serviço para apuração de fatos e ocorrências referentes à execução financeira pela Caixa Escolar	
	Coordenação e acompanhamento do setor de prestação de contas em relação às análises de prestação de contas escolar do passivo da SEE/MG e do PDDE/FNDE	
	Análise de documentos referentes a licitações de obra para aprovação do processo e liberação de recursos	
	Acompanhamento do processo e análise de documentos para liberação de pagamento referente à rede lógica juntamente com o NTE	
	Capacitações/treinamentos presenciais referentes a compras e prestação de contas dos recursos gastos para todas as Caixas Escolares	
Servidora cedida pela escola	Receber prestações de contas de termos de compromisso e PDDE	A servidora realiza todas as ações sozinha.
	Receber respostas das diligências e encaminhá-las aos analistas	
	Dar entrada no sistema de transferência de recursos das prestações que são protocoladas	
	Efetuar registros no sistema SEI/MG	
	Preencher a planilha do arquivo do passivo	
	Arquivar: organizar pastas para arquivos, fazer capas conforme instrução, carimbar, assinar, enumerar páginas, colher demais assinaturas, preencher guias de armazenamento	
	Realizar baixas de termos de compromisso com prestações de contas aprovadas	
	Realizar contabilizações de recursos devolvidos à SEE/MG ou ao FNDE	
	Conferir planilhas de baixa	
	Atualizar planilha SUF/DOPC referente a metas do passivo de efetivos e contratados da MGS	

Cargo/Função	Atividades desenvolvidas	Distribuição de atividades
	Atender presencialmente, via telefone e e-mail mensagens privadas e grupos do WhatsApp com orientações sobre processos de compra e prestação de contas	
	Atualizar, no site do SIGPC/FNDE, a execução física e financeira do PDDE e as ações agregadas	
Analistas da MGS	Análise de prestações de contas	São quatro analistas contratados pela MGS, especificamente para a análise do passivo de prestação de contas.
	Emissão e cobrança de diligências	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Todas essas atividades listadas demandam tempo do servidor. Elas são realizadas pela coordenadora do setor de prestação de contas e, às vezes, pela servidora proveniente de escola em função gratificada na SRE. Assim, os quatro analistas da MGS ficam exclusivamente com as responsabilidades de análise e cobranças de devolutivas das Caixas Escolares.

Diante do exposto, em pesquisa no sistema de transferência de recursos a Caixas Escolares quanto ao caminho percorrido até que cheguem a elas e sejam gastos, percebe-se que há um expressivo número de prestações de contas a ser analisado e/ou em análise pela equipe da SRE responsável por esse procedimento. Até 12 de dezembro de 2022, havia 1.435 prestações de conta em análise, 597 prestações protocoladas aguardando análise e oito inadimplentes por falta de prestação de contas no prazo legal.

Em relação ao *status* “em análise”, há de se considerar que, até 2021, não era usado, no sistema de transferência de recursos a Caixas Escolares, o *status* “protocolada aguardando análise”. Desse modo, não há o levantamento exato das prestações de contas que realmente estão em análise e das que estão apenas protocoladas. Isso significa que o *status* “em análise”, até 2021, correspondia a todas as prestações de conta protocoladas e não àquelas exatamente em verificação. Com a necessidade de a SEE/MG levantar a quantidade real do passivo a ser analisado, foi coerente a alteração do sistema, para a informação ficar mais clara e coerente com a realidade. Todavia, ainda não é possível levantar a quantidade exata “em análise”.

O prazo legal para prestação de contas são 30 dias após a vigência do termo de compromisso, segundo o artigo 24 da Resolução nº 3.670/2017 (Minas Gerais, 2017). No entanto, as resoluções e normas vigentes não tratam do prazo que a SRE tem para realizar as análises e fazer as devolutivas (Minas Gerais, 2017). No Quadro 4 apresentamos os termos utilizados desde 2021 pelo sistema de transferência de recursos dos termos de compromisso para demonstrar as situações nas quais se encontram as prestações de contas.

Quadro 4 – Significado dos termos usados no sistema de transferência de recursos

Termos	Descrição
Análise	Prestações de conta em análise
Aprovado	Prestações de conta aprovadas
Ativo	Termos de compromisso que ainda não foram assinados pelo gestor
Baixado	Prestações de contas aprovadas e baixadas no sistema
Cancelado	Termos cancelados por solicitação ou erro na emissão
Em diligência	Termos aguardando retorno de diligências das Caixas Escolares
Expirado	Termos emitidos há mais de 5 anos que não foram pagos
Inadimplente por falta de prestação de contas no prazo legal	Prazo de prestação de contas expirado, e esta não foi protocolada
Protocolado aguardando análise	Prestação de contas protocoladas, aguardando entrar em análise
Rescindido	Termos de compromisso rescindidos a pedido ou por erro na emissão

Fonte: Elaborado pela autora (2023) de acordo com informações do sistema de controle de atendimento escolar de fevereiro do mesmo ano.

Na Tabela 5 é possível verificar o consolidado retirado do sistema de transferência de recurso financeiro para Caixas Escolares em setembro de 2023. Os dados indicam a quantidade do passivo e o valor monetário referente aos termos de compromisso que o compuseram no período de 2008 a 2023.

Tabela 5 – Relatório termos de compromisso da SRE do interior de Minas Gerais por situação (2008 a setembro de 2023)

Descrição	Quantidade	Valor
Análise	1.230	28.897.357,25
Aprovado	78	1.215.852,35
Ativo	0	0
Baixado	1.820	26.505.279,77
Cancelado	83	3.666.035,54
Em diligência	1	75.860,00
Expirado	465	13.258.850,68
Inadimplente por falta de prestação de contas no prazo legal	45	1.989.270,70
Protocolado aguardando análise	725	29.940.805,61
Rescindido	306	6.122.413,39
Vigentes	404	45.064.334,59

Fonte: Elaborada pela autora (2023) com base nos dados de setembro de 2023 disponíveis no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas.

Na data de setembro de 2023, a SRE possuía um passivo de 2 mil termos de compromisso cujas prestações de contas estavam aptas a serem analisadas, conforme mostra a Tabela 5, ao somar os *status* “em análise”, “inadimplentes por falta de prestação de contas” e “protocolado aguardando análise”. A quantidade de prestações de contas não analisadas ou em diligência foi aumentando ao longo dos anos, devido a alguns fatores. Antes de 2009, não havia um setor específico para a análise de prestação de contas, ou seja, todos os servidores ficavam no setor de finanças e exerciam funções inerentes a ele. Como havia meta de aprovações de prestação de contas estipulada pela SEE/MG, o supervisor da DIVOF e algum analista paravam as outras atividades e faziam análises necessárias para cumpri-la. Uma vez alcançada, paravam-se as análises, e os servidores retornavam no ano seguinte, para atender à nova meta. Desse modo, as prestações de conta protocoladas e não analisadas foram compondo o passivo.

Após 2014, foi criado um setor específico para esse tipo de análise, e a SRE passou a contar com dois servidores no setor, que tinham entre suas funções: atender às demandas das escolas quanto a dúvidas nos processos de compra, realizar capacitações com os responsáveis pelas prestações de conta das Caixas Escolares, realizar as análises, diligenciar e aprovar as prestações de contas do PDDE. Além disso, cabia-lhes realizar as baixas no SIAFI e no sistema de transferência, lançar os dados das prestações aprovadas no SIGPC, acompanhar os lançamentos no Sistema de Monitoramento da Execução da Alimentação Escolar (SYSMEAE), dentre outras demandas enviadas pela SEE/MG.

Agora, a Tabela 6 demonstra os dados referentes aos termos de compromisso que já haviam expirado até dezembro de 2022. Esta é a quantidade de prestações de contas anuais envolvendo as que estavam atrasadas há mais de trinta dias que deveria ser adicionada ao passivo já existente. Foram protocoladas, em 2023, 126 prestações de contas, mas 46 estão inadimplentes devido à falta de apresentação dessas prestações. Isso demanda um trabalho de cobrança e notificação dos gestores, e, caso a inadimplência persista, a Caixa Escolar é bloqueada até que o problema seja resolvido. Esses termos são incluídos no passivo de prestações de contas a ser analisado.

Tabela 6 – Termos de compromisso com vigência expirada em 2022

Objeto do termo de compromisso	Prestações de contas protocoladas aguardando análise	Prestações de contas inadimplentes por falta de prestação de contas
Alimentação federal	31	5
Alimentação estadual	19	17
Manutenção e custeio	18	18
Avaliações básicas	30	6
Bens de capital/consumo para o Novo Ensino Médio	6	0
Material de consumo/serviço da Educação Integral do Ensino Fundamental	22	0
Total	126	46

Fonte: Elaborada pela autora (2022) com base nos dados de dezembro do mesmo ano disponíveis no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas.

A Tabela 6 nos mostra que, em 2022, a quantidade de termos de compromisso que tiveram sua vigência expirada, ou seja, que venceram nos trinta dias posteriores ao término da vigência, foi de 172. Destes, 126 foram protocoladas e aguardavam análise, e 46 estavam inadimplentes por falta de apresentação da prestação de contas. Portanto, anualmente vencem cerca de 172 termos de compromisso, o que corresponde a 172 prestações de contas que devem ser analisadas. Somam-se a elas as liberações anuais via PDDE, que também geram prestações de contas e são adicionadas ao passivo para análise. Pode-se perceber que as Caixas Escolares que se encontram inadimplentes, isto é, que não apresentaram prestação de contas em tempo hábil, devem ser notificadas, porém não há uma forma padrão para se realizarem essas cobranças.

É importante ressaltar que o passivo que entra anualmente é constituído dos termos de compromisso que são recorrentes e reprogramáveis, quais sejam: 36 de alimentação federal, 36 de alimentação contrapartida e 36 de manutenção e custeio, que têm vigência anual. Também formam o passivo a ser analisado os demais termos de compromisso com objetos/serviços como: conectividade, avaliações, projetos pedagógicos, mobiliário e equipamentos, obras e outros, com vigências expiradas. Ao realizar essa soma de termos vencidos anualmente, é possível calcular uma média de 20 entradas de novas prestações de contas mensais. Nos meses de janeiro e fevereiro, somam-se a essa média as entradas das prestações de contas do PDDE, que não são feitas via termo de compromisso, mas sim liberadas diretamente para a escola e têm vigência expirada todo mês de janeiro.

Nos meses de fevereiro e março, vencem os termos da alimentação e de manutenção e custeio, os quais são reprogramados automaticamente, porque são emitidos todo ano.

Diante disso, as Tabelas 7 e 8, extraídas do Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas, demonstram o relatório quantitativo de termos e seus *status*, nos anos de 2022 e 2023.

Tabela 7 – Relatório de quantitativo de termo – SRE –Período: 01/01/2022 até 31/12/2022

Posição	Quantidade	Valor
Expirado	2	1350,00
Inadimplente por falta de prestação de contas no prazo	16	1.350,00
Protocolado aguardando análise	173	442.924,67
Rescisão solicitada	2	7.698.151,88
Vigente	23	412.909,15
Total	216	8.556.685,70

Fonte: Elaborada pela autora (2022) com base em dados de abril do mesmo ano informados no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas.

Na sequência, a Tabela 8 indica o quantitativo de termos de compromisso e seus *status* no ano de 2023, bem como seus valores cumulativos.

Tabela 8 – Relatório de quantitativo de termo – SRE –Período: 01/01/2023 até 31/12/2023

Posição	Quantidade	Valor
Inadimplente por falta de prestação de contas no prazo	31	2.404.243,50
Protocolado aguardando análise	91	6.545.916,00
Rescisão solicitada	1	80.000,00
Vigente	70	16.033.045,96
Total	193	25.063.205,46

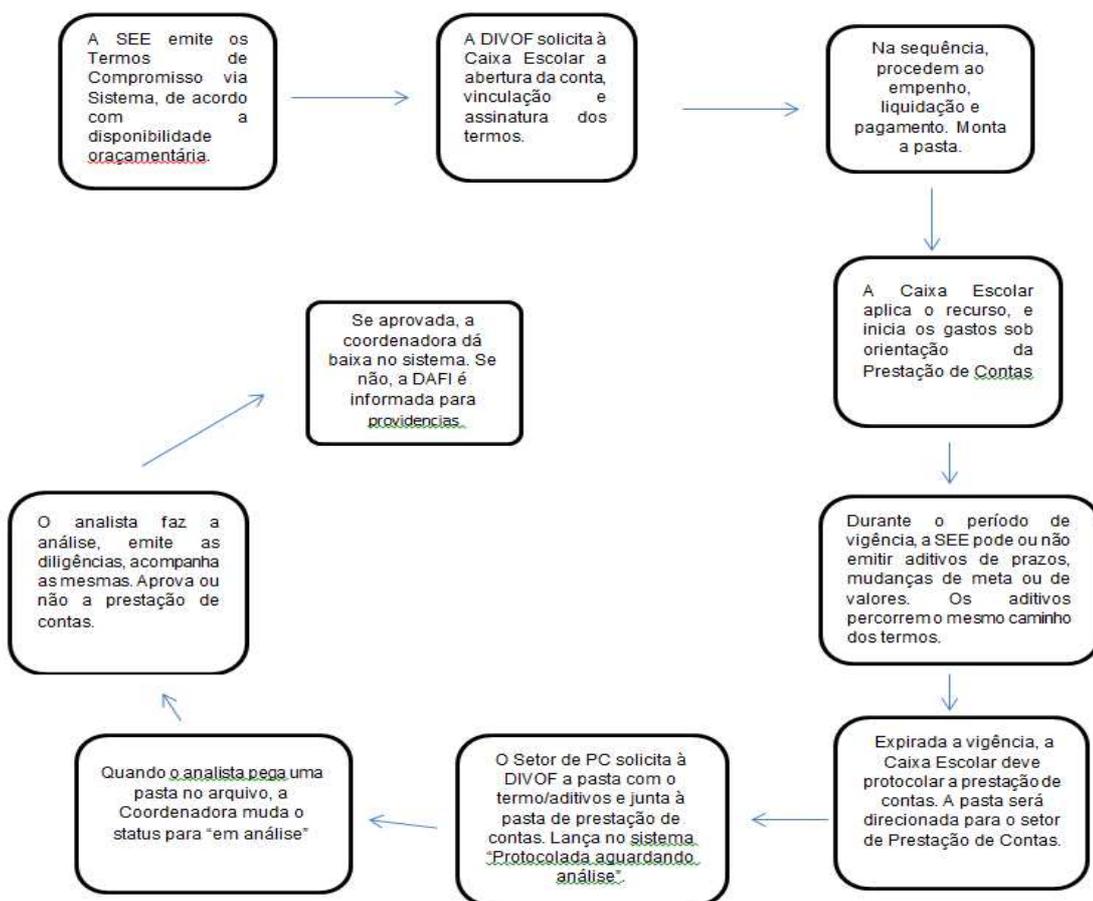
Fonte: Elaborada pela autora (2023) com base em dados de abril do mesmo ano informados no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas.

Por causa da quantidade de prestações de contas não analisadas, a SEE/MG contratou, em meados de dezembro de 2021, a título precário, analistas da MGS especificamente para essa demanda, com prazo de contrato de três anos. Vale

ressaltar que a quantidade de passivo aguardando análises nas SRE foi o que levou a SEE/MG a autorizar a contratação de funcionários da MGS, na tentativa de amenizar ou solucionar a questão. Foram direcionados para a SRE, em dezembro de 2021, quatro analistas que foram treinados para iniciar as análises.

A Figura 4 explica o fluxo do processo de trabalho no setor de prestação de contas da SRE, desde a emissão dos termos de compromisso até a baixa deles.

Figura 4 – Fluxo dos processos de trabalho no setor de prestação de contas da SRE



Fonte: Elaborada pela autora (2023) com base no fluxo de trabalho do setor de prestação de contas da SRE em abril do mesmo ano.

Nesse fluxo, identificou-se que, por vezes, as pastas geradas na DIOF com informações de empenho e pagamento são extraviadas, pois vários setores têm acesso a elas: a DAFI, a rede física (em casos de termos de obras), a própria DIOF e o setor de prestação de contas. Em 2023, foram três pastas refeitas e, até abril de 2024, uma pasta tinha sido refeita. Ainda não é realizado um registro/protocolo

quando essas pastas são solicitadas pelo setor de prestação de contas e quando transitam de um setor a outro. Em certos momentos, faz-se necessário refazê-las, consultando todos os dados via sistema. No ano de 2023, ao consultar as solicitações de pastas realizadas pelo setor de prestações de contas à DIVOF, levantamos o extravio de quatro delas, que precisaram ser recriadas.

Os analistas pegam no arquivo aleatoriamente prestações de contas para analisar. A única divisão existente é que analistas MGS trabalham com prestações de contas anteriores a 2016, e a coordenadora e sua auxiliar analisam as contas do ano de 2017 até a data atual. Como não há uma regra a ser seguida, pode-se inferir que as prestações de contas menores ou mais simples sejam feitas primeiro, o que ocasiona um serviço maior em momento posterior.

Vale frisar que a coordenadora possui funções que ocupam seu tempo de trabalho quase por completo. Dentre essas responsabilidades estão: o atendimento às dúvidas dos ATB Financeiros e diretores quanto aos processos de compra; baixas de prestações de contas aprovadas no SIAFI e no site de transferência de recursos; respostas às solicitações provenientes da SEE/MG via e-mail do setor; análise de documentação de termos de obra em andamento, pois, a partir de 2018, passou-se a liberar o recurso financeiro apenas após essa verificação; acompanhamento de licitações nas escolas, quando solicitadas; e treinamento dos servidores que são contratados como analistas.

Cada servidor tem o controle individual de suas análises e do acompanhamento das diligências que são enviadas às Caixas Escolares. Assim sendo, as informações ficam retidas no servidor, não na equipe. Essa situação é comprovada pela ausência de relatórios de acompanhamento mensais e de registros sobre os passos já trilhados em cada análise. Se, por exemplo, um servidor entra de férias, as prestações de contas que estão com ele aguardam seu retorno. Se um servidor, por algum motivo, sai do setor, como ocorreu em dezembro de 2022, não há um relatório detalhado do trabalho que ele deixou encaminhado, o que causa um retrabalho para o servidor que entra na função, já que ele tem que reanalisar a pasta para conferir as pendências deixadas.

Na Tabela 9, a seguir, pode-se verificar a quantidade de prestações de contas aprovadas e baixadas por cada analista, no ano de 2022, entre agosto e dezembro. É possível notar que, em dezembro, a média de aprovações e baixas foi de 17 prestações devido à exoneração de um analista. A linha da Tabela 9 “demais baixas”

refere-se àquelas realizadas pelas duas servidoras que são efetivas. A tabela foi criada pelo setor de prestação de contas, a pedido da superintendente, retratando a quantidade de análise individualmente, visto que a SEE/MG, até dezembro de 2022, solicitava apenas o preenchimento da quantidade total de prestações de contas baixadas mensalmente.

Tabela 9 – Controle interno de análise do passivo (2022)

Total do passivo	2.768				
Total de baixa	505				
A analisar	2.263				
Prestações de contas analisadas por cada analista					
Analistas	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Analista 1	7	31	28	16	19
Analista 5	7	41	33	Férias	–*
Analista 6	7	36	29	19	30
Analista 7	10	30	30	25	19
Demais baixas	50	8	7	3	20
Total	81	146	127	63	88

*O analista solicitou dispensa do cargo.

Fonte: Elaborada pela autora (2022) com dados de dezembro do mesmo ano informados pelo setor de prestação de contas da SRE.

A Tabela 10 é composta pelos dados de baixas realizadas nos meses de janeiro, fevereiro, março e abril de 2023. Como é possível verificar, nesses meses a quantidade de aprovações caiu consideravelmente em relação aos demais meses do ano. Isso ocorreu devido ao fato de dois analistas estarem de férias em janeiro, além de que, nos meses de fevereiro e março, os analistas são deslocados para as análises dos PDDE. Segundo o artigo 32 da Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021, do FNDE (Brasil, 2021b), as entidades executoras definem o prazo de entrega das prestações de contas para as unidades executoras (UEX), que, no caso da SEE/MG, é a data de 31 de janeiro do ano subsequente. Por sua vez, o prazo de a SEE/MG prestar contas ao FNDE era 30 de abril de 2023, via SIGPC (Brasil, 2021b). Nesse mesmo ano, todas as Caixas Escolares ligadas à SRE estudada atenderam ao limite estabelecido.

Tabela 10 – Controle interno de análise do passivo (2023)

Total do passivo	2.263			
Total de baixa	60			
A analisar	2.203			
Prestações de contas analisadas por cada analista				
Analistas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Analista 1	Férias	2	2	3
Analista 2	3	1	2	*
Analista 6	Férias	1	5	3
Analista 8	3	1	2	2
Demais baixas	6	10	7	7
Total	12	15	18	15

*Exonerou.

Fonte: Elaborada pela autora (2023) com dados de dezembro do mesmo ano informados pelo setor de prestação de contas da SRE.

Algumas evidências nos mostram os motivos pelos quais houve o acúmulo de passivo de termos de compromissos a analisar. Dentre elas, pode-se mencionar que o setor de prestação de contas ficou de 2015 a 2021 com apenas um coordenador e um analista. Nesse período eles enfocaram a análise das prestações de contas do PDDE e o atendimento a demandas de dúvidas das escolas quanto aos processos de compras, seja por cotação, licitação ou chamada pública. Essa priorização foi feita para que as prestações de conta do PDDE fossem analisadas, aprovadas e baixadas a contento, de forma que se evitasse que as Caixas Escolares fossem bloqueadas e impedidas de receber novos recursos do FNDE até que a situação fosse regularizada. Diante disso, as análises e aprovações dos recursos foram prioridade no setor. Ao mesmo tempo, os termos de compromisso dos outros objetos foram se acumulando no passivo sem análise.

De acordo com a Tabela 11, as unidades executoras da jurisdição estudada foram contempladas com 16 tipos de PDDE, que se desdobraram em 253 PDDE no ano de 2022, divididos nas diversas modalidades oferecidas pelo FNDE. Todos esses PDDE possuíam vigência de um ano, por esse motivo, no ano de 2023, entraram no passivo para análise. Como o PDDE tem prazo para análise e lançamento no SIGPC, as demais análises ficaram paralisadas para atender a essa demanda.

Tabela 11 – Modalidades do PDDE disponibilizadas em 2022 para as escolas da SRE do interior de Minas Gerais

TIPO DE PDDE	QUANTIDADE
Educação integral	24
Estruturas/acessibilidade	26
Escola do campo	1
Escola sustentável	6
Sala de recursos	10
Básico	36
Escola	3
Atleta na escola	2
Conectividade	36
Educação e família	3
Emergencial	36
Ensino médio inovador	14
Mais alfabetização	19
Mais cultura	1
Novo ensino médio itinerário	20
Tempo de aprender	16
Total	253

Fonte: Elaborada pela autora (2023) com base nos dados disponíveis na relação de unidades executoras atendidas pelo PDDE (PDDEEX – FNDE) em janeiro do mesmo ano.

Diante do quantitativo do PDDE apresentado na Tabela 11, é necessário, entre os meses de janeiro, fevereiro e março de cada ano, o esforço conjunto para analisar, diligenciar, aprovar e lançar no SIGPC as aprovações. As análises das prestações de contas referentes aos recursos do PDDE, dessa forma, ocupam os analistas por cerca de dois ou três meses.

Não existe um fluxo de trabalho padronizado e claro para a análise de prestações de contas relacionadas a termos de compromisso; há apenas a divisão por período de emissão deles. Aquelas relativas aos anos de 2017 a 2023 são analisadas pela coordenadora, quando o tempo de trabalho permite, perante as demais funções que ela exerce dentro do setor, e pela servidora cedida por escola. Elas analisam as prestações de contas aleatoriamente no arquivo e emitem as diligências com prazo de 10 dias, porém não há um controle efetivo da resposta destas.

Todas as prestações de contas referentes aos anos de 2008 a 2016, chamadas pelo setor de “passivo”, estão a cargo dos analistas da MGS. Eles foram

orientados a pegarem as prestações de contas menores, ou seja, de menor valor ou menor número de notas fiscais, até que estejam mais adaptados às análises. Desse modo, cada analista escolhe no arquivo, analisa e diligencia a prestação de contas que deseja, e cada um, à sua maneira, acompanha as próprias diligências, por isso não há um número exato de prestações em diligência.

Além disso, o campo “em diligência” no sistema não é utilizado, e não se sabe motivo para isso. Quando algum servidor ou funcionário da MGS se afasta de férias, as prestações de contas que estão em seu poder ficam paradas, aguardando seu retorno. Em dezembro 2022 e janeiro 2023, por exemplo, dois analistas pediram demissão, e as pastas que estavam sendo analisadas por eles precisaram ser revistas para que se continuasse o trabalho. Cerca de 12 pastas, somadas a outras 18 de analistas que saíram anteriormente, totalizaram 30 pastas pendentes para reanálise, ou seja, um retrabalho, porque não há um procedimento-padrão neste caso. Em contrapartida, existem problemas no arquivo físico devido à forma como as pastas foram organizadas ao longo dos anos, por exemplo, há pastas de prestações de contas sem termos de compromisso, pois estes foram extraviados ou não incluídos nelas à época. Logo, é necessário um retrabalho para levantar esses dados novamente.

Por fim, não há um acompanhamento da equipe em relação ao retorno de diligências que ficam sem resposta. Entende-se por diligências as providências que devem ser tomadas pelo gestor da escola para que as pendências encontradas nas prestações de contas pelos analistas sejam sanadas. O acompanhamento é individualizado por analista. As principais dificuldades apresentadas quanto a esse retorno ocorrem: quando há devolução financeira, quando o gestor responsável já saiu da escola ou quando o gestor responsável faleceu. Como há uma quantidade elevada de prestações a serem analisadas, elas ficam em espera e o servidor segue analisando novas pastas. Não há, até o momento, um levantamento da quantidade de prestações de contas aguardando retorno de diligências. No que tange aos analistas atuais, cada um tem seu controle, e haverá retrabalho para levantar esses dados no caso daqueles que saíram.

Portanto, diante das evidências apresentadas, o presente caso de gestão resume-se em falhas na organização do fluxo de subprocessos de trabalho percorrido entre a emissão dos termos de compromisso, a análise das prestações de contas até a baixa deles. Ao longo do macroprocesso ora descrito, verificam-se

alguns gargalos que emperram a eficiência nas análises e posteriores baixas. Dentre esses problemas, há o excesso de funções extras da coordenadora, que ocupa praticamente todo o seu período de trabalho, fato este que reduz o tempo dedicado às análises. Há a ausência de protocolo para o trânsito de documentação entre os diferentes setores da DAFI e, no que tange às pendências e diligências encaminhadas às Caixas Escolares, existe apenas controle das respostas realizado individualmente pelos analistas, não havendo um controle de fácil acesso da equipe. Soma-se a esses gargalos o fato de existir um passivo acumulado que aumenta anualmente, já que a quantidade de análise realizada a cada ano não supera a quantidade de termos de compromisso que vencem. Diante do exposto, espera-se dinamizar os processos de análises, para que estas sejam maiores que as entradas de novas prestações de contas, o que permitirá reduzir o passivo.

2.5.4 Principais problemas identificados no fluxo e na gestão dos subprocessos de análises das prestações de contas

Nesta seção são destacados, com base na análise das evidências dos problemas relatados neste capítulo, os elementos críticos identificados no trabalho de análise das prestações de contas de termos de compromisso da SRE.

Elemento crítico 1 – Inconsistências no protocolo das prestações de contas: as Caixas Escolares, ao final da vigência dos projetos financiados via PDDE e dos termos de compromisso, devem montar as prestações de contas e protocolá-las na SRE. A Regional atende escolas de quatro municípios, além das escolas da sede da Regional estudada. Desse modo, as prestações de contas das cidades de Vazante, Guarda-Mor, Brasilândia e João Pinheiro são enviadas ao setor de protocolo pelos inspetores, pelos demais servidores do setor pedagógico ou ainda pelo próprio diretor escolar. Ao realizar o protocolo, não há uma pré-análise ou triagem dos documentos, o que possibilita que as Caixas Escolares protocolam pastas incompletas ou documentos incorretos apenas para cumprir prazo de entrega. Isso acarreta retrabalho para os analistas, que, posteriormente, precisam realizar as cobranças de diligências. As pastas devem ser encaminhadas para o setor de prestação de contas à medida que entram no setor de protocolo e, como não há um controle desta entrega, podem ser extraviadas. Conforme são encaminhados ao setor de prestação de contas, esses documentos devem ser

lançados imediatamente no sistema com o *status* “aguardando análise”, fato que, nem sempre, é realizado tempestivamente.

Elemento crítico 2 – Ausência de orientações parametrizadas sobre o fluxo de análise dos processos de prestações de contas: ao observamos os processos de fluxo de análise de prestação de contas, percebemos que são utilizadas as resoluções e memorandos da SEE/MG referentes a cada ano de análise. Porém, não há uma organização dessas informações de forma parametrizada, por meio de manuais de padronização, por exemplo. O conhecimento é repassado de servidor a servidor, assim como o treinamento daqueles que vão sendo contratados. Isso pode levar a erros ou a vícios que persistem ao longo dos anos e, nos casos em que o servidor sai do setor, o conhecimento é levado com ele.

Elemento crítico 3 – Rotatividade de analistas de prestações de contas e baixo número de servidores: outro ponto crítico observado nesta pesquisa é o baixo número de servidores que permanecem no setor para atender às demandas de análises de prestação de contas e demais serviços da área, como suporte às Caixas Escolares, acompanhamento de licitações, baixas e contabilizações de termos de compromissos, treinamentos e outros. Observa-se um baixo número de servidores efetivos. Ademais, os funcionários contratados pela MGS possuem prazo determinado de 3 anos de contrato, e tem havido rotatividade dos funcionários contratados, o que diminui a quantidade de análises.

Elemento crítico 4 – Ausência de formações de prestação de contas da SEE/MG para a SRE: a SEE/MG não realiza formações direcionadas aos analistas de prestação de contas. Desse modo, todo o trabalho de análise é realizado através do estudo das resoluções e dos memorandos.

Mediante tudo que foi apresentado neste capítulo sobre o caso de gestão desta dissertação, foi possível definir quatro elementos críticos. A partir deles, o Capítulo 3, a seguir, analisa a gestão dos fluxos de processos de análise de prestação de contas da SRE. Para tal, realizamos uma discussão teórica acerca do assunto e, ainda, apresentamos a metodologia e os instrumentos de pesquisa que foram utilizados para coletar mais dados em entrevistas.

3 ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DE PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DE UMA SRE DO INTERIOR DE MINAS GERAIS

O objetivo deste capítulo foi analisar as dificuldades do setor de Prestação de Contas da SRE na gestão dos processos de análise das prestações de contas enviadas pelas escolas. Para tanto, a pesquisa foi fundamentada nos principais autores sobre o tema: Paes (2005); Bandeira, Gonçalves e Azevedo (2018); Medeiros e Amaral (2010); Pereira (1996); Oliveira e Grohman (2016); Araújo e Gouveia (2016); e Lemos e Silva (2019). Além disso, é apresentada a metodologia utilizada, bem como os instrumentos de pesquisa aplicados aos atores selecionados para o entendimento do caso de gestão analisado e os dados produzidos a partir da ida a campo. Três seções compõem este capítulo: a primeira introduz o referencial teórico do estudo e se divide- em outras três que tratam da gestão de documentos, da gestão de processos e da gestão do conhecimento. A segunda e a terceira seções abordam a metodologia e os instrumentos de pesquisa que serão utilizados para coletar e para analisar os dados e compromete-se à análise das falas das entrevistas, respectivamente.

3.1 GESTÃO DE DOCUMENTOS, PROCESSOS E CONHECIMENTO: ABORDAGENS TEÓRICAS PARA A EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

A seção 3.1.1 discute a gestão de documentos e perpassa pelos conceitos de arquivo, de protocolo e as suas importâncias na gestão de processos – assunto este que se relaciona aos primeiros elementos críticos: as inconsistências no protocolo das prestações de contas.

3.1.1 A gestão de documentos

Embora não seja um conceito muito discutido, protocolo é geralmente entendido como ponto de entrada dos documentos em uma instituição, seja ela pública ou privada. Pode ser compreendido também como a numeração com a qual se identifica um documento. Assim, Paes (2005, p. 27) o conceitua:

Denominação geralmente atribuída a setores encarregados do recebimento, registro, distribuição e movimentação de documentos em curso, denominação atribuída ao próprio número de registro dado ao documento, e livro de registro de documentos recebidos e/ou expedidos.

Nesse sentido, tanto o setor quanto o processo de protocolo de documentos são importantes, visto que são as portas de entrada das pastas enviadas para análise e dos documentos que atendem às diligências. Todos são essenciais para o bom funcionamento do fluxo de protocolo e para a prevenção contra retrabalho, atrasos ou perdas.

Faz-se importante ressaltar que, segundo a Secretaria de Governo (SEGOV), o Sistema Eletrônico de Informações de Minas Gerais (SEI/MG) é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades responsáveis por promover a eficiência administrativa. Ela foi criada pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, com o objetivo de eliminar a quantidade de tramitação de papel, sem dificultar o acesso às informações e ao compartilhamento de conhecimento, além de ser liberada de forma gratuita para outros órgãos, como a SEE/MG (SEGOV, 2024).

Portanto, Rodrigues (2004, p. 3) conceitua arquivo como:

[...] um todo formado por partes inter-relacionadas que concorrem para um mesmo fim. Cabe, então, identificar, primeiro, que as partes que compõem o arquivo são os documentos ou as unidades documentais; segundo, identificar porque os documentos são inter-relacionados; e, terceiro, identificar que fim seria esse para o qual a inter-relação das unidades documentais concorrem.

Conforme apontado por Bandeira, Gonçalves e Azevedo (2018), o arquivo não trata somente de documentos, mas principalmente de informações registradas, produzidas e acumuladas de acordo com contextos predefinidos. Assim, ele é importante para que o acesso à informação ocorra de forma eficiente. Sendo assim, a gestão de documentos é definida por Bandeira, Gonçalves e Azevedo (2018, p. 294) como:

Um conjunto de procedimentos e técnicas que orientam a produção, tramitação, uso e o destino do documento nas fases corrente e intermediária de um arquivo. E assim, criar padrões que norteiam todos os procedimentos institucionais, facilitando o seu acesso de forma segura, eficiente e eficaz.

Há de se compreender que o arquivo vai além da guarda pura e simples de documentos, e a sua gestão, parte integrante no fluxo de processos de trabalho do setor de prestação de contas, é de extrema importância para que a informação esteja organizada e de fácil acesso.

Diante dos conceitos de protocolo e de arquivo, pode-se dizer que estes passam a ter uma importância maior no que tange à gestão de documentos. Isso porque, durante esse percurso, falhas podem levar a dificuldades no acesso à informação ou aos documentos expressamente quando são requeridos, por exemplo, quando um documento é protocolado no setor de protocolo e ocorre um lapso de tempo até que seja protocolado no setor de prestação de contas. O protocolo, portanto, é o ponto de partida para a entrada do documento na instituição e parte integrante do processo de gestão dos registros. Por outro lado, Medeiros e Amaral (2010, p. 301) definem gestão de documentos como:

Um processo arquivístico que busca intervir nas fases que compõem o ciclo vital dos documentos determinando o tempo necessário de permanência nas fases de arquivamento (corrente e intermediária) até que seja dada a destinação final (eliminação ou guarda permanente), para que se possa alcançar a eficácia, eficiência a menor custo na gestão de documentos.

Medeiros e Amaral (2010) trazem à tona o assunto relevante sobre o “ciclo vital dos documentos”, discussão importante no que tange aos arquivos do passivo de prestação de contas. Esse ciclo permite catalogar os documentos de acordo com o uso atual deles, ou seja, em fases corrente, intermediária e permanente. A primeira fase consiste em catalogar os documentos com valor primário, que são usados com certa frequência; os documentos com valor secundário, utilizados apenas para consultas ou para pesquisas, integram a catalogação da segunda fase. Por último, os permanentes serão destinados exclusivamente a consultas posteriores, não sendo analisados no dia a dia (Bandeira; Gonçalves; Azevedo, 2018).

Diante do exposto, outro conceito importante para o nosso estudo é o termo processo. Paes (2005, p. 27) o conceitua de forma bastante clara:

Termo geralmente usado na administração pública, para designar o conjunto de documentos, reunidos em capa especial, e que vão sendo organicamente acumulados no decurso de uma ação

administrativa ou judiciária. O número de protocolo, que registra o primeiro documento com o qual o processo é aberto, repetido externamente na capa, é o elemento de controle e arquivamento do processo.

Portanto, as pastas de prestação de contas podem ser denominadas “processos”, conforme conceitua Paes (2005); nessa linha, a administração documental é essencial para a fluidez das etapas de análise dessas prestações.

Medeiros e Amaral (2010) nos trazem as raízes históricas da gestão de documentos, que vêm do século XIX. Nesse período, trabalhava-se com a “Teoria das Duas Idades”, na qual os arquivos eram considerados transitórios ou permanentes.

Devido à ocorrência da Segunda Guerra Mundial, houve um aumento expressivo na quantidade de documentos que deveriam ser guardados, fato este que levou à necessidade de um processo de arquivamento mais eficiente, uma vez que os arquivos que não estavam em uso precisavam ser, além de armazenados, conservados. Isso deu origem à “Teoria das Três Idades”, na qual foram incluídos os arquivos denominados “intermediários” (Medeiros; Amaral, 2010).

A estratégia de incluir a idade “intermediários” no ciclo vital dos documentos trouxe benefícios à gestão pública no que tange à eficiência e à eficácia no trato dos arquivos, que passaram a ser manejados considerando-se a frequência de uso e o valor dos documentos. Dessa forma, uma quantidade maior pode ser avaliada como permanentes e, assim, retirada do grupo “arquivos intermediários”, o que facilita o manuseio dela. Para Medeiros e Amaral (2010, p. 297-298):

Fundamentada em estratégias de avaliação documental e de intervenção no ciclo vital dos documentos, a maior colaboração da teoria das três idades para que os arquivos cumpram sua função em um ambiente de produção documental crescente consiste em conduzir à determinação do trânsito do documento, até à destinação final, resultando, principalmente, na redução controlada e criteriosa da massa documental, conservada e acessível de forma eficaz, eficiente e econômica.

Caso sejam considerados o “ciclo de vida” e a “Teoria das Três Idades”, o arquivamento dos processos de prestação de contas, principalmente no que diz respeito àqueles que consistem em passivo da SRE, pode melhorar, o que ajudaria a solucionar o problema de espaço após a mudança de endereço da SRE, em

março de 2024, e à redução do espaço do setor de prestação de contas para arquivos físicos. No caso da aplicação da gestão de documentos, parte do registro pode ser transferida para o almoxarifado, liberando, assim, espaço no arquivo intermediário e tornando mais eficiente o acesso aos processos. Devido ao fato de o setor de protocolo receber novos itens diariamente, a gestão de documentos da instituição deve ser consistente. Por outro lado, à medida que as análises e os atendimentos das diligências vão sendo concluídos, os processos mudam suas categorias. Por exemplo, uma pasta de prestação de contas protocolada torna-se “documento corrente”; ao começar a ser analisada, “intermediária” e, ao ser aprovada e baixada, “permanente”.

Há ainda a necessidade de compreender que os documentos não necessariamente passarão pelas três fases do ciclo de vida, e que estas não são permanentes. De acordo com a necessidade do setor, os documentos podem retornar às fases anteriores. Vale sempre considerar a eficiência, a eficácia e a economia no trato dos arquivos. Como nas SRE não há o cargo de arquivista, faz-se necessário que todos os servidores, assim como os de protocolo, tenham acesso a um manual de padronização do arquivo. Esse tipo de documento permitiria que ele fosse constantemente atualizado e organizado, o que geraria o fácil acesso às informações necessárias para o bom andamento dos trabalhos.

Após a apresentação dos conceitos de protocolo, arquivo e processos, ciclo vital dos documentos e teoria das duas e das três idades, podemos passar para a análise do referencial teórico que ajuda a verificar o segundo ponto crítico deste estudo de caso, a saber: ausência de orientações parametrizadas sobre o fluxo de análise dos processos de prestações de contas.

3.1.2 A gestão por processos

A administração pública gerencial (APG), aquela que busca incorporar na área pública a racionalidade do setor privado, foi implementada no Brasil em substituição à administração burocrática, que, por sua vez, é aquela cujo objetivo é ser impessoal. Esta substituiu a administração patrimonialista, que prioriza interesses particulares. Como nos mostra Pereira (1996, p. 4):

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Por sua vez, a administração gerencial, vem trazendo a ideia do distanciamento entre o público e do privado, e o agente político e o próprio governo.

No decorrer do século XX, com o crescimento do Estado e com a inclusão de novas pautas sociais e educacionais, emerge a necessidade de uma administração pública gerencial, para atender às diferentes estruturas e à complexidade crescente da pauta de problemas a serem enfrentados, mas também de legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania (Pereira, 1996).

Da administração pública burocrática à gerencial houve mudanças que levaram à influência dos modelos de administração de empresas privadas nas instituições públicas. Isso deu lugar à descentralização e à flexibilização das questões administrativas. As Caixas Escolares são ações que vieram com a descentralização, assim como as SREs, ao passarem a ser as responsáveis pelas análises das prestações de contas. Diante disso, vamos discutir a importância da gestão por processos nas organizações públicas, para aprimorar a fiscalização dos gastos de dinheiro público.

A CF/88 define, no artigo 37, os princípios da administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Ao partirmos da importância da eficiência para atender às demandas do serviço público, pode-se dizer que o realinhamento dos fluxos de processos existentes pode promover melhoras nos resultados. No capítulo 2, foi apresentada uma descrição da forma como se dá o fluxo de processos da análise das pastas de prestação de contas, desde o protocolo até a baixa no sistema. Por essa descrição, ficaram claros os gargalos existentes. Por meio de uma nova visão gerencial do setor público, torna-se possível promover mudanças que provoquem melhora na qualidade do serviço prestado, neste caso, que promova melhor produtividade para atender à alta demanda de entradas de novas pastas anualmente.

Para Oliveira e Grohmann (2016), é preciso compreender os processos de trabalho para que o gerente seja capaz de analisar a atuação profissional dos servidores. Nesse sentido, os mesmos autores trazem a importância da visão estratégica, que permite visualizar os esforços que geram perdas e os que agregam

valores e, levando isso em consideração, mitigar os primeiros e potencializar os segundos (Oliveira; Grohmann, 2016).

Fazem-se necessárias alterações na forma como as funções são realizadas nos setores, a fim de que elas sejam capazes de aperfeiçoar os processos de trabalho, de modo que se promova maior eficiência. A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) apregoa que estes são abertos e interdependentes. Araújo e Gouveia (2016), em seu artigo “Uma revisão dos princípios da Teoria Geral dos Sistemas”, nos informam que:

Para adotar o paradigma sistêmico, é importante conhecer o resultado do funcionamento do sistema, ou seja, os seus objetivos e as funções dos elementos que compõem o sistema. Os pormenores serão progressivamente conhecidos, mas numa abordagem inicial podem permanecer vagos. Pelo contrário, a abordagem clássica da realidade começa por se inteirar dos pormenores, mas despreza completamente os objetivos de um sistema (Araújo; Gouveia, 2016, p. 4).

Chiavenato (1993, p. 515 *apud* Araújo; Gouveia, 2016) dialogam sobre a TGS e afirmam que sistema “[...] é um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência”. Isso significa dizer que o sistema é composto por partes que relacionam entre si e que o comportamento de cada parte pode modificar o todo.

Podemos observar, neste estudo de caso, que o setor de prestação de contas tem uma ligação estreita com o setor de protocolo, com o setor financeiro, com a rede física, com a própria DAFI, além das Caixas Escolares, ou seja, são setores ou “sistemas” que se relacionam, e o comportamento de um pode afetar o todo. Desse modo, a gestão dos processos está alinhada às necessidades dos setores públicos, com o objetivo de alcançar maior eficiência e produtividade no atendimento às demandas dos setores. Entende-se que as técnicas de gestão já utilizadas por empresas privadas podem ser usadas nestes a fim de auxiliar no ganho de produtividade.

Vale considerar também a importância dos esforços dos servidores para o bom funcionamento das técnicas de gestão aplicadas aos processos. Para isso, os gestores, que lidam diretamente com as atividades e funções burocráticas, precisam ser capazes de envolver a equipe nas tomadas de decisões para o melhoramento

desses procedimentos e também aceitar suas colaborações no aprimoramento das técnicas. Como nos confirmam Oliveira e Grohmann (2016, p. 60):

A aceitação das ideias sugeridas pelos funcionários torna-se fundamental para que os processos sejam redesenhados na organização. Dessa forma, faz-se necessário apoio por parte das instituições no sentido de propiciar uma estrutura organizacional flexível na qual haja a efetiva participação dos colaboradores. Nesse sentido, percebe-se que a análise e aperfeiçoamento de processos demanda que a organização seja mais flexível na medida em que necessita adotar uma postura de envolvimento das pessoas. Desse modo, é possível que a organização se prepare para alterações ambientais e seja orientada para a inovação.

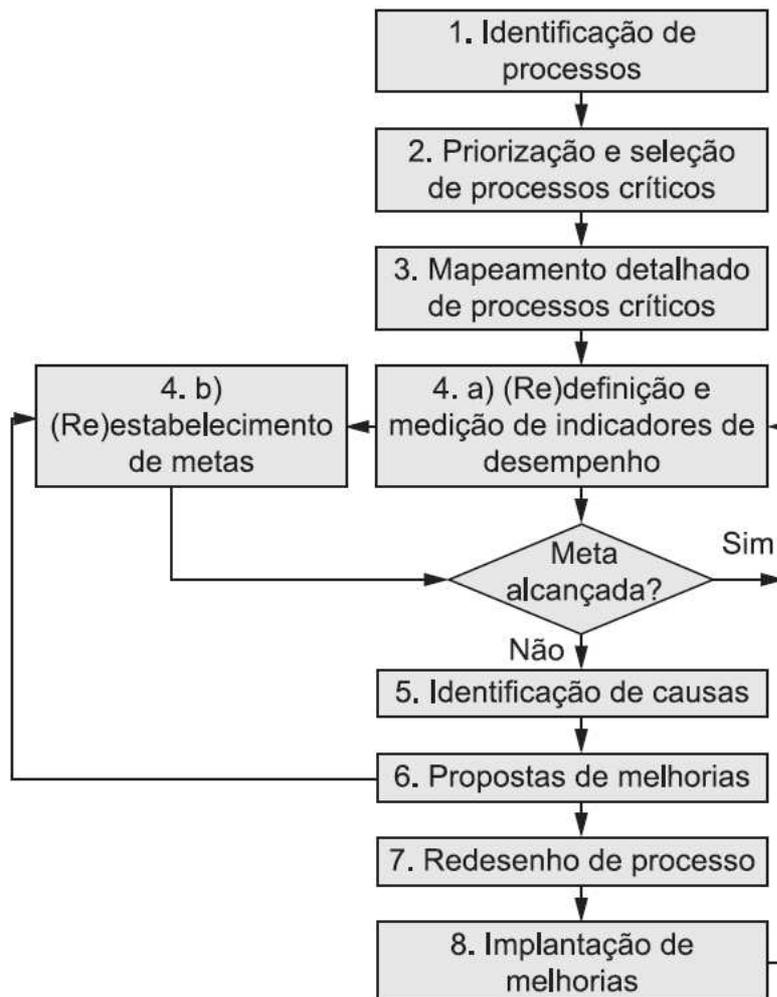
Portanto, compreende-se que a gestão por processos busca visualizar o setor de trabalho de maneira completa, incluindo a participação e a contribuição dos servidores nos processos de trabalho, assim como as relações e inter-relações entre um setor e outro. Oliveira e Grohmann (2016) conceituam esse tipo de gestão como uma abordagem administrativa sistêmica e integrada, pois busca envolver diferentes áreas da organização. A visão holística dos processos permite analisar que, ao haver alterações em um setor, estas podem resultar em benefícios em outros ou no todo – assim como ações negativas podem reverberar em outras áreas dos sistemas.

A gestão por processos trata de ações que promovem avaliações contínuas dos procedimentos dentro do setor e entre setores. As melhorias enfocam os chamados processos-chaves, que são aqueles capazes de gerar maior satisfação aos clientes. Logo, diante da simplificação dos processos, espera-se uma maior redução dos custos e a diminuição do retrabalho, já que as ações reorganizadas são mais eficientes. Por fim, o foco é o processo final e a meta a satisfação do cliente.

Embora ainda persista uma cultura burocrática nos setores públicos, como nos mostram Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), a cultura organizacional do setor público enfatiza a estabilidade e a burocratização do trabalho, aspectos que dificultam a implantação de processos orientados para resultados e para o cidadão. Porém, no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, entre 1994 e 1997, especificamente no ano de 1995, começou a ser implantada a APG no Brasil. Esse fato iniciou a mudança de paradigma nos setores públicos, pois passou-se a buscar maior eficiência e eficácia nos processos de trabalho desenvolvidos neles. Diante do exposto, Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) propõem um modelo de

aperfeiçoamento de processos administrativos para as instituições públicas de ensino superior que pode ser adaptado para a realidade deste estudo de caso. A Figura 5 retrata o modelo proposto.

Figura 5 – Modelo de aperfeiçoamento dos processos administrativos das instituições públicas



Fonte: Biazzì, Muscat e Biazzì (2011, p. 878).

Conforme a Figura 5, o primeiro procedimento proposto é a identificação dos processos de trabalho, que, neste caso, pode ser de vários setores, sendo eles: a DAFI, a DIVOF, o setor de prestação de contas e o de protocolo. Após identificados, é necessário selecionar aqueles que são críticos, porque, como já mencionado, são eles que exercem efeito maior sobre os demais. Uma vez mapeados os processos críticos, Biazzì, Muscat e Biazzì (2011) sugerem duas ações, quais sejam: (re)definir

metas e (re)definir avaliações de desempenho. A partir delas, se as metas forem alcançadas, é hora de implementar as melhorias. Se não, faz-se necessário identificar as causas, recomendar melhorias, redesenhar os processos e, somente após isto, implementar as mudanças positivas.

Após a discussão teórica sobre a gestão por processos, na seção a seguir propõe-se uma análise dos principais autores que dissertam acerca da gestão do conhecimento nos setores públicos.

3.1.3 A gestão do conhecimento

Depois de examinar as evidências apresentadas no capítulo 2, percebe-se que existe uma ausência de orientações parametrizadas sobre os fluxos de análises de processos de prestações de contas. Além disso, há a necessidade de um manual dos processos de trabalho, para melhor eficácia das atividades do setor.

Ao evidenciarmos uma alta rotatividade dos analistas de prestações de contas, faz-se necessária uma discussão teórica acerca da gestão do conhecimento (GC), no sentido de refletir sobre formas de minimizar as dificuldades e o retrabalho que ocorrem devido à cultura do serviço público, em que o conhecimento é repassado de servidor a servidor. Para Lemos e Silva (2019), o conhecimento é produzido ao longo do tempo por meio de capacitações, da própria experiência profissional de cada servidor, da prática trazida de outras instituições ou, ainda, construída na instituição atual. A utilização de métodos de gestão do conhecimento como meio de identificar, armazenar, disseminar e utilizar informações e conhecimentos de seus colaboradores tem produzido resultados positivos em empresas públicas e privadas (Lemos; Silva, 2019). Assim sendo, os estudos sobre a GC nas áreas públicas podem propiciar avanços para organizar os conhecimentos individuais em manuais padronizados ou consolidados aos quais a equipe tenha acesso, ou aperfeiçoá-los mediante tecnologias como planilhas, *drives* ou sistemas.

Neste estudo de caso, evidenciou-se alta rotatividade de servidores e de analistas de prestação de contas da MGS, o que denota a importância da GC nessa área, bem como nos setores a este interligados. Os dados e as informações existentes precisam ser de conhecimento de toda a equipe. Como nos mostram Lemos e Silva (2019, p. [195]):

Gerenciar o conhecimento é uma importante atividade de uma organização, uma vez que, frequentemente, as instituições passam por diversas mudanças e se deparam com uma grande quantidade de dados e informações. A gestão dessas informações vem proporcionando mais agilidade nas rotinas de trabalho e segurança no processo de tomada de decisões.

São muitos os motivos pelos quais há rotatividade nos setores públicos, e destacamos alguns deles: solicitações de troca de setor, aposentadorias, exonerações e solicitações de mudança de lotação. Devido à falta de servidores ocasionada por essas situações, foi autorizada a contratação dos analistas da MGS, como podemos verificar no Quadro 5. Ele nos informa o início das nomeações de analistas de prestações de conta da MGS em dezembro de 2021 e evidencia ainda o índice de desligamentos até maio de 2024, indicando que houve sete exonerações nesse período.

Quadro 5 – Data de nomeações e exonerações de analistas de prestação de contas da MGS

Nome fictício	Data de nomeação	Data de exoneração
Analista 1	14/12/2021	*
Analista 2	14/12/2021	08/03/2023
Analista 3	17/12/2021	01/03/2022
Analista 4	23/12/2021	02/06/2022
Analista 5	17/03/2022	14/06/2022
Analista 6	02/06/2022	27/03/2024
Analista 7	13/07/2022	16/12/2022
Analista 8	13/12/2022	*
Analista 9	10/04/2023	02/10/2023
Analista 10	06/10/2023	*
Analista 11	17/04/2024	*

*Servidores que permanecem nos cargos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base em dados fornecidos pela DAFI.

A analista 4 foi exonerada devido ao vencimento de seu processo seletivo. Os demais foram exonerados a pedido próprio. Além das exonerações dos analistas, tivemos exoneração, a pedido da DAFI, em março de 2024, e remoção do então coordenador de prestação de contas em 29 de janeiro de 2022. Ele era um servidor com muitos anos de carreira na DIVOF e no setor de prestação de contas e, ao sair,

levou consigo um capital humano importante para área, construído ao longo da carreira. De acordo com Lemos e Silva (2019), o resultado é a perda do capital intelectual da instituição, pois muitas informações e detalhes dos processos de trabalho ainda estão apenas na “mente” das pessoas.

A GC transita pela gestão de pessoas, porque que são os servidores que transferem e criam conhecimento por meio de suas práticas e experiências ao longo de suas carreiras. Portanto, para sistematizar o conhecimento de uma organização, é necessário valorizar a participação de cada membro da equipe. Ao ter essa valorização individual, torna-se possível criar o conhecimento coletivo e padronizá-lo. Devemos lembrar-nos de que esse processo não é estático e deve ser constantemente alterado a partir de novas variáveis que surgirem.

No geral há uma cultura organizacional de guardar os conhecimentos adquiridos para si, um fator que dificulta a produção e a difusão de saberes coletivos. Dessa forma, é necessária a introdução de ações que incorporem todos os membros da instituição no processo de mudança. Ao se sentir valorizado no processo, o servidor poderá contribuir para modificar a cultura organizacional. Segundo Lemos e Silva (2019, p. [199]):

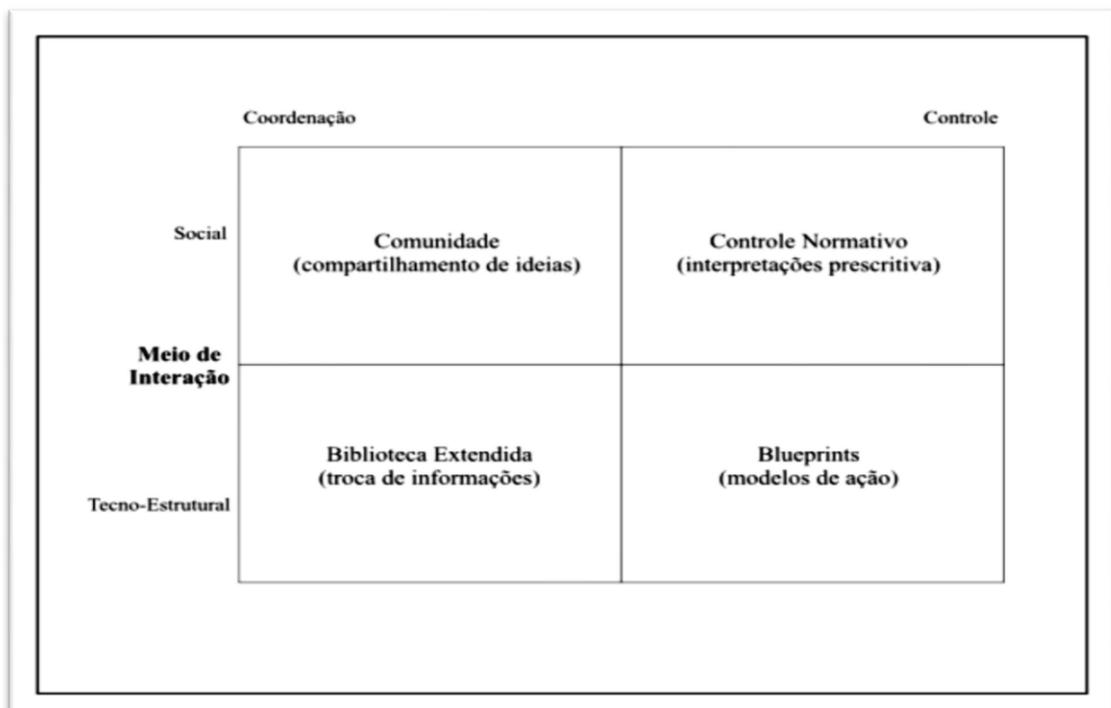
Para que o compartilhamento do conhecimento seja um processo usual na organização, é necessário o reconhecimento do seu valor para a organização e para todos os profissionais que ali exercem suas atividades profissionais. Existem duas vertentes no processo de compartilhamento: uma desenvolve o grupo (novos conhecimentos, possibilidades de ações e espírito de equipe) e aperfeiçoa processos, além de ser a base para a criação de conhecimentos e desenvolvimento de tecnologia; a outra vertente se baseia em questões subjetivas do ser humano, em se colocar a compartilhar com o medo e a suspeita, a falta de reconhecimento e recompensa, ou seja, há conflitos de interesses.

Como isso moverá o grupo e poderá reduzir a resistência dos servidores a trabalhar juntos, o líder da equipe deve fornecer a motivação. Um ambiente de trabalho no qual todos são encorajados a discutir e participar, em que as ideias e o conhecimento de todos são valorizados, independentemente de suas funções, pode criar um sentimento de confiança e uma cultura de equipe que melhora a cultura organizacional e tem um efeito positivo nas instituições. Vale ressaltar que é um processo lento e custoso.

Alvesson e Karreman (2001 *apud* Fukunaga, 2017) apresentam, em seus estudos, uma discussão acerca dos conceitos de gestão do conhecimento, que, segundo eles, não são simples, mas sim plurais e, por vezes, conflitantes. Logo, conhecer os conceitos nos permite conhecer a própria GC, seus resultados positivos e suas limitações quando aplicada às instituições.

Na Figura 6, são apresentadas as quatro tipologias de abordagem da GC por Alvesson e Karreman (2001 *apud* Fukunaga, 2017). Estas são a comunidade (compartilhamento de ideias), o controle normativo (interpretação prescritiva), a biblioteca estendida (troca de informações) e o *blueprints* (modelo de ações).

Figura 6 – Tipologias de abordagem de gestão do conhecimento



Fonte: Alvesson e Karreman (2001 *apud* Fukunaga, 2017, p. 3).

Fukunaga (2017) caracteriza a abordagem de biblioteca estendida como aquela que usa de tecnologia, por exemplo, sistemas de busca e informação e base de dados. Por sua vez, na tipologia comunidade a noção de hierarquia é menor, ou seja, o clima de trabalho é propício para que todos compartilhem conhecimento. Já a visão do controle normativo pode estar relacionada à cultura organizacional, pois diz respeito a valores e ideias. Por último, a GC como *blueprints* envolve o controle

comportamental, isto é, desenham-se as ações que devem ser seguidas independentemente da opinião do servidor.

A GC, portanto, trata não apenas do compartilhamento de informação, mas também de mecanismos que permitam que as ideias e experiências dos servidores não se percam. Para ser possível que o conhecimento existente em uma instituição seja aproveitado por todos e utilizado para as tomadas de decisão, seriam necessárias a padronização dos processos e a manualização dos conhecimentos. É preciso compreendermos que modificar a cultura organizacional é um movimento lento e complexo, mas possível.

A seção a seguir apresenta a metodologia utilizada e os instrumentos de pesquisa escolhidos e aplicados com os servidores para levantar dados e informações importantes para as nossas análises.

3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa científica é um processo que permite, com uma metodologia definida, construir algum tipo de conhecimento com base na análise de dados. Dessa forma, o pesquisador, por meio de seu estudo, com objetivos e hipóteses delineados, pode responder questões e/ou soluções para problemas específicos. Conforme definem Marconi e Lakatos (2003, p. 155), a pesquisa é “[...] um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

A presente pesquisa enfoca as atividades desempenhadas no setor de prestação de contas da SRE e procura entender as dificuldades enfrentadas por ele no que tange ao quantitativo de passivo de prestações. O olhar da autora em relação a essa problemática vai ao encontro da fala de Godoy (1995, p. 58):

De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Portanto, realizamos uma pesquisa qualitativa, com o uso de entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados. Essa escolha se deu pelo fato de que a pesquisa qualitativa é, por si, descritiva. Os dados e resultados surgem da análise das entrevistas, das falas e das percepções dos participantes e dos entrevistados. Considera-se que o ambiente e as pessoas são observados como um todo, não apenas como variáveis dos processos e subprocessos. Como afirma Godoy (1995, p. 62),

Visando à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo.

Desse modo, para levantar as evidências do problema que deram origem a este estudo, foi utilizada, em um primeiro momento, a pesquisa documental em planilhas e documentos do setor de prestação de contas, as análises dos dados informados no Sistema de Transferências de Recursos Financeiros para as Escolas, além da leitura de materiais disponíveis no setor, como leis, memorandos e orientações via e-mail provenientes da SEE/MG.

A partir do levantamento das evidências, foi realizado um estudo teórico com os principais autores e conceitos que permearam esta pesquisa. Para efetivar a participação dos servidores do setor de protocolo, do setor de prestação e da DAFI nela, foram inicialmente propostas entrevistas semiestruturadas e roda de conversa com os analistas da MGS. No decorrer da escrita e das observações no setor, optou-se apenas pelas entrevistas semiestruturadas, com exclusão da roda de conversa., fato que ocorreu devido à percepção da autora de que as entrevistas deixariam o entrevistado mais confortável para responder aos questionamentos de forma individual do que em grupo, como aconteceria nesse outro modelo.

A escolha dos servidores entrevistados baseou-se no conhecimento técnico e empírico que eles possuem sobre o tema tratado nesta dissertação. O objetivo principal das entrevistas foi buscar opiniões e impressões deles sobre as evidências levantadas no Capítulo 2, de forma que nos dessem subsídio para a elaboração do plano de ação a ser apresentado no Capítulo 4. As perguntas foram elaboradas a

fim de alinhar os elementos críticos elencados na seção 2.5.2 com o plano de ação a ser proposto.

Foram aplicadas nove entrevistas, aprovadas anteriormente, das quais oito foram respondidas prontamente no mesmo dia (14 nov. 2024) e uma foi posteriormente, uma vez que a servidora se encontrava em afastamento de saúde (19 nov. 2024). Com base na análise dos dados obtidos pela transcrição das entrevistas, esperava-se angariar informações e percepções que fossem úteis para a proposição de um plano de ação que tenha como finalidade contribuir para a reestruturação do macroprocesso e dos subprocessos da prestação de contas.

Os participantes das entrevistas semiestruturadas foram a diretora da DAFI, a coordenadora do setor de prestação de contas, dois servidores do setor de protocolo e quatro analistas contratados da MGS, além da servidora cedida por escola que faz análises nessa área, totalizando um universo de nove entrevistados. O critério de escolha definiu a amostra entre os funcionários e servidores que trabalham diretamente com a análise do passivo e suas chefias imediatas, além dos servidores do setor de protocolo, cujas funções estão interligadas com aquele analisado. A modalidade de entrevista semiestruturada foi possível, pois o número de entrevistados é, de certo modo, pequeno, ao se considerar que são os detentores de conhecimento sobre o fluxo de processos de análise, além de serem os interessados nas melhorias necessárias. As entrevistas foram aplicadas em uma sala de reunião previamente reservada para esse fim, na SRE, em data previamente estabelecida. Elas foram gravadas em áudio e transcritas via aplicativo.

Usamos as nomenclaturas apresentadas no Quadro 6 para identificar as falas dos nove entrevistados. Quanto aos analistas da MGS, foram pesquisados os analistas 1, 8, 10 e 11, que são aqueles que permanecem em exercício, conforme Quadro 6. A diretora e a coordenadora foram identificadas pelo nome do cargo. Os servidores do protocolo, por sua vez, foram chamados de Entrevistado 1 e Entrevistado 2. A servidora cedida pela escola foi chamada de Entrevistado 3.

Quadro 6 – Nomenclatura dada aos entrevistados

Nomenclatura utilizada	Cargo
Analista 1	Analista da MGS
Analista 8	Analista da MGS
Analista 10	Analista da MGS

Analista 11	Analista da MGS
Coordenador	Coordenador de Prestação de Contas
Diretor	Diretor DAFI
Entrevistado 1	Servidor do protocolo SEE/MG
Entrevistado 2	Servidor do protocolo MGS
Entrevistado 3	Servidora cedida pela escola

Fonte: Elaborado pela autora (2024) por meio de dados fornecidos pela DAFI.

No dia 14 de novembro de 2024, data previamente estipulada para aplicação dos instrumentos de pesquisa, foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas. A nona entrevista foi realizada na semana seguinte, devido à indisponibilidade da servidora na primeira data. Segundo Boni e Quaresma (2005, p. 75), entrevistas semiestruturadas são aquelas que:

[...] combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha 'fugido' ao tema ou tenha dificuldades com ele.

Esse modelo permite uma maior proximidade entre o entrevistador e o entrevistado e, como há uma flexibilidade de fala, pontos tidos como mais importantes podem ser potencializados. O entrevistado tem maior liberdade de discursar a questão proposta, enquanto o entrevistador pode fazer perguntas complementares para facilitar o levantamento de dados.

Com o levantamento das evidências, foi perceptível a importância do setor de protocolo no fluxo de processos de análise. Esse fato introduziu os dois servidores na pesquisa, porém, uma vez que se trata de uma SRE considerada de menor porte, há uma pequena quantidade de servidores em cada setor. No entanto, isso não reduziu a importância da amostra, já que ela abrange os todos os servidores inseridos no fluxo do processo de análise de prestação de contas.

As perguntas do roteiro de entrevista foram divididas em quatro blocos e constam nos Apêndices A, B, C e D. O Apêndice A consiste no roteiro de entrevista com os servidores do setor de protocolo; e o Apêndice B, no roteiro de entrevista

com a coordenadora do setor de prestação de contas. No Apêndice C encontra-se o roteiro de entrevista com a diretora da DAFI. Por fim, apresentamos, no Apêndice D, o roteiro das entrevistas aplicadas aos analistas da MGS e à servidora cedida por escola.

Os quatro blocos são: Bloco contextual 1 – formação, experiência e conhecimento adquirido; Bloco contextual 2 – protocolo; Bloco contextual 3 – fluxo do processo de análise; Bloco contextual 4 – capacitações dos servidores do setor de prestação de contas. Por último, ainda foi dado um espaço para que o servidor apresentasse suas sugestões para a resolução do problema em questão ou, caso quisesse, relatasse algum problema verificado por ele.

Vale considerar que optamos por entrevistar os servidores que estão atualmente exercendo suas funções na DAFI, na coordenação do setor de prestação de contas e na análise das prestações, bem como os servidores do setor de protocolo, já que se entende que são os maiores interessados nas melhoras nos processos de fluxo de trabalho de análise das prestações de contas, bem como são os agentes de mudança no fluxo de processos de trabalho. Acredita-se que os dados levantados pelas entrevistas foram analisados com foco no problema proposto e nos objetivos geral e específicos deste trabalho, de forma que subsidiassem a base estrutural para as proposições elencadas no Plano de Ação Educacional (PAE).

A seção 3.3 objetiva apresentar a análise realizada pela autora dos dados coletados nas entrevistas aplicadas.

3.3 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

Esta seção se propõe a analisar os dados obtidos pelas entrevistas realizadas com os servidores da DAFI, subdivididos entre os setores de prestação de conta e protocolo. Assim, realizamos uma comparação das respostas dos participantes da pesquisa em relação às diferentes questões organizadas em quatro blocos contextuais, quais sejam: Bloco 1 – formação, experiência e conhecimento adquirido; Bloco 2 – protocolo; Bloco 3 – fluxo de processos de análise; Bloco 4 – capacitação dos servidores em prestação de contas. Os objetivos estão descritos no Quadro 7, a seguir:

Quadro 7 – Blocos contextuais e seus objetivos

Bloco Contextual	Objetivo
Bloco 1: formação, experiência e conhecimento adquirido	O Bloco 1 tem como objetivo conhecer o perfil do participante, por isso foram pensadas perguntas sobre a formação, o perfil profissional e o conhecimento empírico dos servidores.
Bloco 2: protocolo	O Bloco 2 foi construído com o objetivo de levantar as percepções dos servidores sobre o mecanismo usado para protocolar as pastas de prestações de contas. Envolve tanto o protocolo externo, da escola para a SRE, quanto o protocolo interno, do setor de protocolo para o setor de prestação de contas.
Bloco 3: fluxo de processos de análise	O Bloco 3 objetiva levantar informações e inferências dos entrevistados sobre as muitas variáveis relacionadas ao processo de análise. Dentre elas estão: a relação entre quantidade de servidores e funções; rotatividade dos analistas da MGS; metas; distribuição de pastas para análise; e outras.
Bloco 4: capacitação dos servidores em prestação de contas	O Bloco 4 teve como objetivo validar as informações sobre as capacitações que os servidores da SRE ou MGS recebem da SEE/MG ou da própria MGS. Além disso, objetivou-se validar as ponderações sobre o tema ora tratado de acordo com a percepção de cada entrevistado.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os dados coletados através das entrevistas aplicadas foram analisados considerando cada um dos quatro blocos, comparando as respostas aos questionamentos aplicados a cada um dos servidores entrevistados, com a perspectiva de analisar as respostas tendo como base o problema proposto, o atendimento ao objetivo geral e aos específicos. Ainda deve-se considerar a ligação entre as percepções dos entrevistados e os quatro elementos críticos elencados.

3.3.1 Bloco 1 – formação, experiência e conhecimento adquirido

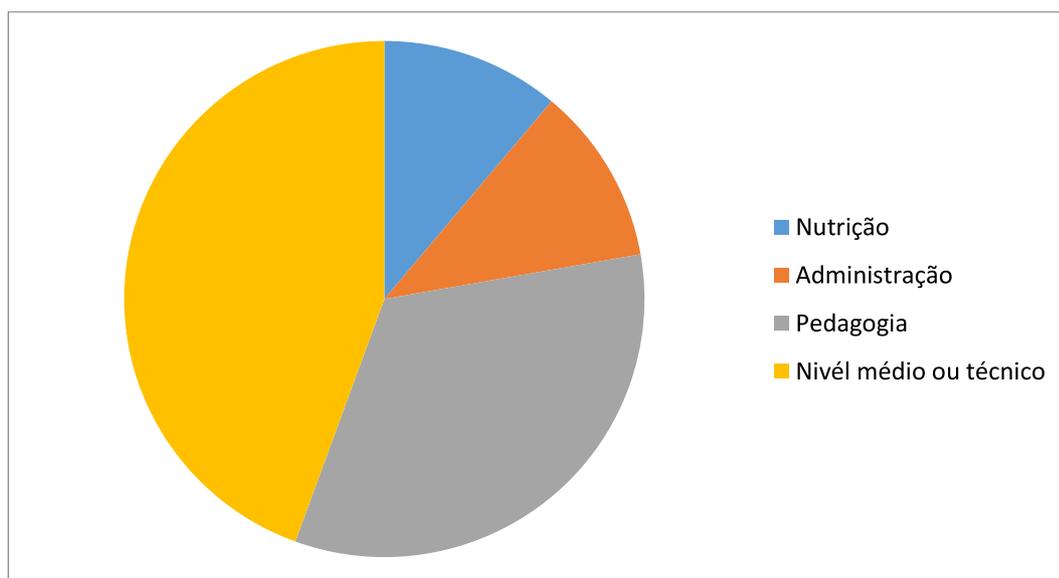
A primeira pergunta do Bloco 1 disserta sobre o tipo de contratação, o cargo/a função e o tempo de serviço no setor, ou seja, sobre o perfil profissional do

pesquisado. Cinco participantes têm nível superior em áreas como administração, pedagogia e nutrição. Os quatro analistas da MGS têm nível médio ou técnico, e três deles estão cursando nível superior. Dentre os entrevistados, temos um servidor efetivo em cargo de nível superior de analista educacional (ANE), com formação em Pedagogia. Há dois servidores efetivos no cargo de técnico da educação (TDE), cargo de nível médio, sendo um servidor graduado em Administração e outro graduado em Nutrição.

Uma servidora contratada pela MGS no cargo de recepcionista, com formação em Pedagogia, entre suas funções, exerce atividades do setor de protocolo. Outra servidora possui cargo efetivo na função de professora, com formação em Pedagogia, e foi cedida para a SRE para exercer análise de prestações de contas. Apresentaram-se quatro analistas de prestação de contas, contratados pela MGS, no cargo de auxiliar administrativo, sob o regime da CLT, com contrato via processo seletivo com prazo indeterminado.

A Figura 7 explica o grau de instrução e a formação de cada servidor pesquisado. Cabe-nos analisar se a diferença entre a formação deles pode interferir na qualidade do serviço prestado ou mesmo no planejamento e na organização do fluxo de trabalho.

Figura 7 – Grau de escolaridade e tipo de formação dos servidores entrevistados



Fonte: Elaborada pela autora, de acordo com os dados captados por meio de entrevistas (2024).

Percebe-se, na Figura 7, que a maioria dos servidores entrevistados possui nível médio de escolaridade. Dentre aqueles que têm nível superior, apenas um é graduado em área administrativa, e os demais na área educacional e uma em Nutrição. Desse modo, ao considerar que há poucos servidores com formação inicial nas áreas administrativa e financeira, seriam interessantes cursos e capacitações voltados para o assunto. Além do mais, Oliveira e Grohmann (2016, p. 57) mencionam: “A compreensão dos processos de trabalho, nesse contexto, revela-se essencial para o gestor público na medida em que proporciona a análise da atuação das pessoas.” Uma formação acadêmica na área poderia de certo modo auxiliar nessa percepção dos processos, fato que pode ser minimizado ou sanado com padronização e manualização dos procedimentos, por exemplo.

A questão 2 do Bloco 1 questiona os entrevistados sobre o tempo de serviço e a experiência profissional nos respectivos setores. Dos servidores do setor de protocolo, um foi nomeado em 2006, passando a exercer a funções nele em 2020. Já a segunda servidora informou que realiza funções de trâmites de documentos e pessoas, recepção e encaminhamento deles. Além de ajudar na coordenação dos auxiliares de serviço básico (ASB), que realizam a limpeza da sede da SRE, a preparação do café e a organização das recepções de reuniões das três diretorias, quando acionadas. A servidora que possui função gratificada exerce suas funções na SRE desde maio de 2022 e faz análise de prestações de contas de 2019 aos dias atuais. Os analistas de prestação de contas, por sua vez, foram contratados em dezembro de 2021, dezembro de 2022, outubro de 2023 e abril de 2024.

A coordenadora de prestação de contas tornou-se efetiva em 2007, no cargo de técnica de Informática, que atualmente se tornou o TDE. Dessa data até 2011, exerceu suas funções na assessoria do gabinete da superintendente e, em alguns períodos, no setor de protocolo, a pedido da chefia. No ano de 2011, ela foi direcionada para a DAFI, especificamente para a DIVOF, na qual atuava em diversas funções técnicas financeiras, dentre elas a análise de prestações de contas. A partir de 2014, ano no qual esse setor foi criado ou separado da DIVOF, a servidora foi direcionada para ele. Ela realizou análises até o ano de 2021, no qual foi nomeada coordenadora do setor, uma vez que o coordenador anterior solicitou transferência para outra SRE. Ela exerceu essa função até novembro de 2024, quando foi exonerada do cargo em comissão a seu pedido. A partir de então, tem repassado o serviço à servidora que assumiu o cargo.

Ao analisarmos as respostas ao questionamento sobre o tempo de serviço dos servidores na DAFI, percebe-se que os mais antigos são os responsáveis por passar o serviço para os mais novos. Essa ação gera certa facilidade para transmitir os conhecimentos adquiridos, porém, ao mesmo tempo, repassam-se vícios nos procedimentos. Isso constata a importância da padronização dos processos. Diante do exposto, Espíndola (2011, p. 8) diz:

A padronização deve ser vista como um processo interno e contínuo da empresa, o qual proporcione melhorias em qualidade, custo, cumprimento de prazo e segurança nos processos. Ela também facilita o treinamento de novos integrantes na função a ser exercida por eles, uma vez que se tem o projeto e os procedimentos utilizados para atingir o objetivo. Assim, pode proporcionar às empresas uma maior confiança nos processos, não pondo uma dependência da organização nas mãos de funcionários. Ao reunir as pessoas e discutir o procedimento, até encontrar aquele que for melhor, é possível treiná-las e assegurar-se de que a execução está de acordo com o que foi acordado. Dessa forma, o acompanhamento das atividades é mais claro e transparente, sendo verificado seu cumprimento através de índices de controle.

A autora nos mostra a importância da padronização dos processos, tanto na manutenção da qualidade dos serviços quanto no treinamento de novos integrantes. Esse fato vai ao encontro da fala de uma das entrevistadas: “Agora não sou mais coordenadora, mas estou passando o serviço para a nova colega, [...] que vai acompanhar os meninos” (Coordenadora, entrevista concedida em 14 nov. 2024), ou seja, não há uma padronização do macroprocesso e dos subprocessos. O conhecimento e o modo de trabalhar são repassados de servidor para servidor, como se pode comprovar ao verificarmos a resposta da diretora da DAFI ao mesmo questionamento.

A servidora nos informa que foi nomeada como efetiva em 2007, prestou serviços na Divisão Educacional Pedagógica (DIVEP) dessa data até março de 2024. Entre setembro de 2023 e março de 2024, exerceu o cargo de Coordenadora na DIVEP, data na qual se tornou diretora da DAFI.

Bom, na DAFI eu assumi um grande desafio, porque meu conhecimento até então era somente pedagógico. Então, as primeiras informações que eu tive foi da equipe, da supervisora de DIVOF, dos analistas que trabalham e técnicos que trabalham na área e reuniões semanais que aconteciam da secretaria por videoconferência, que aconteciam até meados do mês de julho,

agosto, semanalmente (Diretora DAFI, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

Diante da fala da diretora, pode-se fazer uma reflexão acerca da pergunta norteadora deste caso de gestão: *quais ações a gestão da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) pode adotar para aperfeiçoar os processos de trabalho do setor de prestação de contas, com foco no cumprimento de suas demandas e na redução do grande número de prestações de contas que aguardam análise?* Na atual circunstância, a própria diretora necessita de orientações e treinamentos para ambientar-se ao processo de gestão da DAFI, fato este que seria facilitado se houvesse uma padronização dos processos e uma manualização das informações.

Percebe-se novamente que não há padronização do conhecimento, pois, inclusive ao assumirem cargos importantes, os servidores são informados/orientados por aqueles que estão há mais tempo no setor. Isso pode ocasionar perpetuação de vícios, além de gerar lapso temporal, até que o servidor esteja apto a exercer suas funções.

Da mesma forma, a coordenadora, ao ser questionada sobre as capacitações que recebeu durante sua estada no setor, bem como as dos seus subordinados, respondeu o seguinte:

Capacitações de prestação de contas, por exemplo? A gente tem mais realizado estudos da resolução. Não temos aquele treinamento de um dia sobre o serviço de prestação de contas, sobre o financeiro. A gente tem mais os estudos da nova resolução, das orientações que tem que passar para as escolas. E a gente vai seguindo com esse aprendizado, com essas ações (Coordenadora, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

A entrevistadora questionou: “Mas não há capacitações técnicas, por parte da SEE, da DAFI ou da DIVOF?”. Ela respondeu: “Capacitações técnicas não tem, não tem capacitação técnica nem da parte da secretaria. Eu entrei [e], até hoje, eu nunca fui na secretaria para fazer curso de prestação de contas” (Coordenadora, entrevista concedida em 14 nov. 2024). No entanto, a coordenadora informou que, em 2021, a SEE realizou um treinamento geral com os ingressantes da MGS sobre as resoluções e os decretos que amparam a análise do passivo. Como há alta rotatividade de analistas, o treinamento dos novos ingressantes é realizado por ela individualmente.

Os analistas, uma vez questionados, responderam de forma unânime que receberam uma capacitação da MGS ao entrarem em exercício, que tratou de comportamento e ética no trabalho e questões administrativas. Porém, não foi abordado nada sobre o serviço técnico que executam. O analista mais antigo disse que teve uma breve explicação sobre o financeiro pelo diretor anterior da DAFI. Teve um treinamento da SEE e seguiu aprendendo ao fazer, como mostra a seguir:

Por parte da DAFI, foi uma apresentação explicando mais ou menos a fonte das verbas, dando uma demonstração de como tinha que documentar, explicando aspectos legais. A parte de entender a montagem da pasta foi realmente na prática. Foi vendo a documentação, lidando com documentação errada, corrigindo. Foi realmente tentativa e erro. Vi os documentos, conversava aqui na coordenação do setor se estava correto o documento ou não (Analista 1, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

Em contraponto, um dos servidores do setor de protocolo (Entrevistado 2, entrevista concedida em 14 nov. 2024), ao ser questionado sobre os treinamentos inerentes aos serviços prestados que já recebeu, respondeu que fez treinamento on-line da MGS sobre atendimento em geral e que ele é reciclado de tempos em tempos. Afirmou ainda que sobre as ações de protocolo nunca recebeu treinamento específico. Já o Entrevistado 1 informa que todo o conhecimento adquirido veio empiricamente à medida que trabalhava, a não ser sobre o SEI/MG. Ele acumula a função de administrador do sistema, por isso esclareceu que recebeu treinamento da SEE sobre o funcionamento dele.

A questão 4 é a última do Bloco contextual 1 tanto para os servidores do setor de protocolo, quanto para os analistas de prestação de contas. Para os primeiros, foi perguntado se possuem alguma certificação ou formação inerentes ao trabalho no protocolo. O Entrevistado 1 respondeu que tem formação em Administração, que trata de protocolo, mas vagamente. Já o entrevistado 2 respondeu que é formado em Pedagogia e no curso estudou Gestão Escolar, no qual lhe foi ensinado sobre relacionamento interpessoal, todavia não especificamente sobre protocolo.

Por sua vez, a questão 4 para os analistas de prestação de contas trata do acesso a informações e orientações enviadas pela SEEMG e pela DAFI, e eles foram unânimes em responder que as informações são enviadas, no geral, via e-mail, e, quando há dúvidas, elas são discutidas informalmente na sala. As respostas nos mostram, mais uma vez, que o acesso é individual e particular. Não há uma

compilação dessas informações para que possam ser pesquisadas por um servidor novato, por exemplo.

A questão 4 para a diretora da DAFI refere-se à periodicidade das reuniões com o setor de prestação de contas. Ela respondeu que ainda não realizou reuniões com o referido setor, porém entende ser importante essa ação para o melhor acompanhamento da produtividade e da qualidade do trabalho entregue. A questão 4 para a coordenadora foi referente aos treinamentos realizados com os analistas de prestação de contas, a resposta dela veio ao encontro do retorno dado pelos analistas: um treinamento on-line da SEE/MG em 2021. Vale ressaltar que, dos quatro analistas, apenas um participou desse treinamento, pois os demais já foram desligados. Neste período, entre 2021 e 2024, não foi oferecido nenhuma capacitação técnica pela DAFI/DIVOF, e a coordenadora repassa o conhecimento que possui à medida que os analistas são contratados ou têm dúvidas. Essa questão foi a quinta para a diretora da DAFI, que respondeu que o treinamento é dado pela coordenadora e pelos analistas mais experientes, mas que ela visualiza a necessidade de capacitações pontuais e técnicas.

A questão 5 para a coordenadora e a questão 6 para a diretora estavam relacionadas à padronização das informações e orientações enviadas aos demais servidores. A primeira entende que é eficaz via e-mail, com discussões pontuais em caso de dúvidas. A diretora, por sua vez, acredita ser necessário ter uma compilação dessas informações acessível a todos e reuniões periódicas, mas responde que ainda não conseguiu realizar essa mudança.

O Bloco 1 foi pensado com o objetivo de conhecer a formação acadêmica dos entrevistados, bem como o perfil profissional e o grau de conhecimento adquirido empiricamente sobre as funções exercidas no setor estudado. Ao aplicar as entrevistas, ficou evidente que a maioria não tem formação superior em Gestão ou Administração e que o conhecimento é repassado de servidor para servidor. Como nos afirma Lemos e Silva (2019, p. 2):

Gerenciar o conhecimento é uma importante atividade de uma organização, uma vez que, frequentemente, as instituições passam por diversas mudanças e se deparam com uma grande quantidade de dados e informações. A gestão dessas informações vem proporcionando mais agilidade nas rotinas de trabalho e segurança no processo de tomada de decisões. Entretanto, grande parte dessas informações, está na mente de seus colaboradores e foram

adquiridas ao longo dos anos, por meio de capacitações e experiências.

Desse modo, a GC é ferramenta importante para organizar as informações e os dados, de forma que todos tenham acesso facilitado para não comprometer o andamento dos processos com a saída de algum servidor. O próximo bloco de perguntas enfoca o setor de protocolo e suas ações, e as perguntas foram construídas a fim de provocar reflexões sobre a importância dele no fluxo de processos de análises de prestação de contas.

3.3.2 Bloco 2 – protocolo

O Bloco contextual 2 trata do protocolo e foi construído com o objetivo de modificar as percepções dos servidores sobre o mecanismo usado para protocolar as pastas de prestações de contas. Tanto o protocolo externo: da escola para a SRE; quanto o protocolo interno: do Setor de Protocolo para o Setor de Prestação de Contas. A análise das respostas dos entrevistados, neste bloco, nos trouxe avaliações interessantes. Uma vez que cada nicho de entrevistado possui uma visão totalmente diferente um do outro, isso pode despertar dúvidas.

A primeira questão do Bloco 2 para a diretora e para a coordenadora refere-se ao fluxo de processos do protocolo das pastas de prestação de contas. Ambas responderam que as escolas enviam os documentos via servidores de outras áreas, por exemplo, o motorista da SRE ou as pessoas físicas que vêm à sede por motivos pessoais. Vale considerar que atendemos escolas de quatro cidades diferentes, além de instituições de ensino da sede. As duas entendem que não há como comprovar que a escola entregou os arquivos a terceiros, o que, por vezes, pode acarretar desvios de documentos, retrabalho para encontrá-los, dúvida entre quais foram entregues etc.. Quanto ao protocolo interno entre o setor de protocolo e entre o setor de prestação de contas, ambas responderam que é criado um processo no SEI/MG. Em outro momento, este era feito por um servidor do setor, porém, com a ausência do funcionário, o serviço foi repassado para o setor de prestação de contas, e, ainda que ele volte, a função permanece com os analistas – que, antes, davam apenas o “aceite”, e agora são responsáveis por criar o processo e registrar as informações.

Mediante as mesmas perguntas, os analistas responderam de forma muito parecida às referentes aos protocolos externo e interno: identificaram alguns gargalos na operação. Por exemplo, há um lapso temporal entre a entrega do documento pela escola e a chegada do servidor no setor de prestação de contas; um ainda maior até a chegada ao analista responsável por aquela ação e, por último, outra questão colocada de forma unânime é que, embora as escolas tenham sido orientadas por diversas vezes (via e-mail ou capacitações) sobre a importância das informações no ofício de encaminhamento e na guia de protocolo, elas não preenchem corretamente ou simplesmente não o fazem. Esse fato, segundo os analistas, acarreta a entrega em setores errados, o atraso em encontrar o analista responsável por aqueles documentos ou, ainda, a demora em entender a qual termo de compromisso ou à qual diligência esses documentos se referem, como comprova a fala da entrevistada:

O protocolo não sabe se aquilo dali é uma resposta ou se aquilo dali é um termo, então já aconteceu de ficar um mês a gente aguardando uma resposta de uma escola. E estava lá no protocolo, e a pessoa realmente não sabia. E aí eu falei: “não, isso aqui é uma resposta” (Coordenadora, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

A fala acima vem ao encontro das respostas dadas pelos dois servidores do setor de protocolo tanto ao fluxo do processo de protocolo, quanto aos desafios e às sugestões para melhoria. Por conseguinte, os servidores responderam que não há problemas com a forma pela qual são protocolados os documentos, tanto entre escolas e SRE, quanto entre setor de protocolo e setor de prestação de contas. Um deles, todavia, afirma que exerce a função no SEI/MG de criar os processos que o setor de prestação de contas aceita. Tanto um quanto outro afirmam que não há necessidade de alteração no processo de protocolo, pois ele não apresenta dificuldades ou falhas. Porém, ao serem questionados se há uma padronização dos processos via manuais, eles respondem que não, mas que o processo utilizado é viável e confiável. A servidora que não utiliza o SEI/MG indica que poderia haver um sistema digital de protocolo para facilitar a consulta aos dados. Porém, a SEE utiliza o SEI/MG, cujo conceito é:

O SEI é uma ferramenta que permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema, proporcionando

a virtualização de processos e documentos, permitindo atuação simultânea de várias unidades ao mesmo tempo em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente, reduzindo o tempo de realização das atividades. (Segov, 2024)

Pode-se inferir que existe uma falta de conhecimento das ferramentas já existentes e de suas principais funcionalidades. Embora o SEI/MG ainda não seja usado para tramitar todos os documentos que compõem uma prestação de contas, desde 2017, ele poderia ser utilizado como uma ferramenta digital de protocolo, uma vez que todas as escolas possuem acesso a ele via usuário externo⁴ e os servidores da SRE são cadastrados como usuários internos⁵. Uma vez conhecidas as funcionalidades do sistema, ele poderia ser mais bem aproveitado nos processos de protocolo. Desse modo, Bandeira, Gonçalves e Azevedo (2018, p. 307) afirmam que:

Com a Gestão de Documentos pôde-se observar os benefícios proporcionados à organização e à recuperação dos documentos produzidos e recebidos, com o fluxo da massa documental controlada (...) Dessa forma torna-se possível, disponibilizar acesso a toda essa documentação.

Os autores reforçam a importância de um sistema de protocolo eficiente, de modo que se facilite o acesso aos documentos de prestação de contas, sejam eles recém-protocolados ou já arquivados. A seguir é apresentado o bloco de pesquisa relacionado ao fluxo do processo de análises, no qual foi proposta a discussão sobre suas variáveis.

3.3.3 Bloco 3 – fluxo do processo de análises

A análise das entrevistas segue com o Bloco contextual 3, que trata do fluxo do processo de análise e foi elaborado com o objetivo de levantar informações e

⁴ O usuário externo é qualquer pessoa natural externa ao Governo do Estado de Minas Gerais que, mediante cadastro prévio, está autorizada a ter acesso ao SEI para a prática de atos processuais em nome próprio ou na qualidade de representante de pessoa jurídica ou de pessoa natural (Minas Gerais, 2018).

⁵ O usuário interno no contexto do SEI/MG é um servidor ou colaborador que tem um vínculo formal de emprego ou prestação de serviços com a administração direta ou indireta do Estado de Minas Gerais. Os usuários internos têm permissão para acessar, criar e gerenciar documentos e processos eletrônicos dentro do sistema, desempenhando um papel fundamental na operação eficiente e transparente da administração pública estadual (Minas Gerais, [2018?]).

inferências que os entrevistados possuem sobre as muitas variáveis relacionadas a esse processo, dentre elas, a relação entre quantidade de servidores e funções, rotatividade dos analistas da MGS, metas, distribuição de pastas para análise e outras.

Por ser um assunto inerente ao setor de prestação de contas e às suas chefias correspondentes, os questionamentos direcionados aos servidores do setor de protocolo foram menores. Portanto, vamos iniciar a análise por eles. A questão 8 do Bloco contextual 3, Apêndice A, refere-se à quantidade de análises protocoladas mensalmente. Ambos os servidores informaram que não há um controle mensal das entradas, mas que, claramente, o volume aumenta nos meses de novembro, dezembro e janeiro. Ao serem questionados se esse aumento atrapalha o fluxo do protocolo, foram unânimes em responder que não. A pergunta de número 9, do Apêndice A, questionou se há triagem das pastas de prestação de contas, antes do protocolo inicial. Eles responderam que não há, que não veem importância nessa ação e que não possuem conhecimento para tal. Também lhes foi perguntado sobre alguma ferramenta digital (*software*) utilizada para fins de protocolo; um servidor respondeu que usa uma planilha de Excel para consulta própria, e o outro respondeu que utiliza o SEI/MG. Pode-se inferir, a partir disso, que, dentro do próprio setor, as informações não são disseminadas e/ou acessadas de forma igualitária.

Ainda no Bloco contextual 3 (Apêndice A), os servidores do setor de protocolo informaram que o sistema de protocolo funciona praticamente sem falha, bastante viável, e atende à demanda. – percepção que difere dos servidores do setor de prestação de contas e das chefias, os quais acreditam que são necessários alguns realinhamentos.

A questão 9 do Bloco 3 – fluxo de processos de análises referente aos Apêndices B, C e D foi aplicada à diretora da DAFI, à coordenadora e aos analistas. Ela se refere ao número de servidores, à quantidade de funções e à produtividade das análises. A diretora traz uma fala interessante a seguir:

Olha, eu acredito que o número de servidores deveria aumentar. E também a quantidade de funções e a produtividade deveria ser melhor monitorada. Porque a gente não tem certeza se a pessoa realmente está aproveitando o seu tempo da forma adequada, se está sendo focada ou se está atendendo às vezes outras demandas que não são tão urgentes e deixando as prestações. Porque o ideal é

que a gente tivesse a prestação feita, a análise, em tempo real (Diretora da DAFI, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

Embora a diretora da DAFI acredite que parte da solução estaria no aumento do número de servidores, também admite que não há um controle ou dimensionamento ideal das funções. Para além disso, visualiza que o ideal seria as análises em tempo real, o que se pode compreender como um acompanhamento dos gastos nas escolas. A coordenadora, por sua vez, responde da seguinte forma:

É pouco. Tem que ter mais servidor, porque uma análise de prestação de contas, quando você tem sorte e pega uma que está completa, você aprova ela rapidinho. Mas, quando você pega uma prestação de alimentação escolar, por exemplo, às vezes demanda três dias, às vezes demanda uma semana, porque o processo é grande, você tem que ler as atas, tem que olhar uma licitação de alimentação escolar (Coordenadora, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

A primeira entrevistada entende que são necessários mais servidores para atender às análises de forma adequada. Por outro lado, a fala da coordenadora denota que não há um padrão preestabelecido para dividir as prestações de contas entre os analistas: as pastas são escolhidas ao acaso para que a aprovação seja mais fácil.

A analista 8, em sua fala, informa que o número de servidores para análise do passivo é reduzido, porém acredita que, para as prestações de contas novas, o número é suficiente, embora seja apenas uma servidora. Como nos mostra:

Eu não vou falar que é suficiente, porque as prestações novas é só uma pessoa que está analisando. E a gente está com passivo, e a gente tem três mil passivos, lá para analisar, são quatro. Então, eu acho que precisava de mais alguém para estar auxiliando. A gente faz, na medida do possível, o que a gente consegue, mas eu acho que a quantidade de funcionários que tem hoje é pouca, mas, para as novas que estão chegando, assim, eu acho que está tranquilo (Analista 8, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

Já o analista 1, em entrevista concedida em 14 nov. 2024, responde: “Então, o número de analistas, eu creio que conseguiria, talvez, com um pouco mais de esforço, porque o volume ia ter que se esforçar a traçar mais linhas de atuação para baixar.” No caso do passivo, o entrevistado diz: “Na nossa análise, a gente só cobra o gasto mesmo e se documentou pelo menos com uma nota. Todo o resto a gente

ressalva como um erro formal”. Porém, à frente ele faz uma ponderação, de acordo com a qual, no caso das prestações de 2019 a 2024, não seria possível realizá-las, porque tem apenas uma analista e a análise é mais criteriosa. Por outro lado, os demais consideram que o número de servidores é pequeno para atendimento ao passivo, uma vez que são protocolados novos processos e, a cada ano, certa quantidade se torna passivo ao vencer cinco anos dos gastos.

A servidora que faz as análises das prestações de contas novas relata o seguinte sobre a relação do número de servidores e a quantidade de trabalho:

Tá bem defasado. A gente precisaria de, pelo menos, mais um, para conseguir fazer diferença, porque agora o que acontece? Tem mais entrada do que aprovação, vai só aumentando. Se eu olhar naquela planilha que eu tinha compartilhado com você [DIVOF], a maioria dos meses aumenta ao invés de diminuir, porque a entrada é muito grande (Entrevistada 3, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

A fala da servidora valida parte das evidências encontradas no Capítulo 2, em que há mais entradas de processos do que análises e aprovações.

As questões 10 e 11, apresentadas à diretora, à coordenadora e aos analistas, abordam a rotatividade de funcionários na MGS e o seu impacto no alcance de metas e na produtividade, além dos motivos que levam aos desligamentos. Todos concordaram que a saída de um analista que já recebeu treinamento, somada ao tempo gasto até a próxima contratação e ao treinamento do novo colaborador, resulta em uma diminuição da produtividade. Os motivos citados para os desligamentos incluíram questões de caráter pessoal e oportunidades de avanço na carreira, como a aprovação em concursos públicos.

A questão 12 traz à tona a discussão sobre a definição de metas. Para a diretora da DAFI, as metas não são claras e fechadas, o que dificulta o acompanhamento da produtividade, conforme se comprova a seguir:

Como a gente não tem metas ainda fechadinhas, a gente não tem esse controle, mas a gente vê que para o serviço. Essa não tem como responder ainda, porque nós não temos metas claras, mas nós vamos ter. E, quando a gente for estabelecer as metas de um só servidor, que eu acredito que a meta que funciona é feita de forma coletiva, aí nós vamos fazer de forma igualitária, não vamos ter diferenciação, não (Diretora da DAFI, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

Portanto, a diretora entende que não há metas claras, mas que, embora devam ser construídas com discussões coletivas, os valores individuais também precisam ser levados em consideração. Essa opinião vai ao encontro da fala da analista a seguir:

As metas... não tem uma meta fixa. Eu acho que deveria ter, até já conversei isso com a coordenadora, dei a sugestão pra ela. Tem que ter meta, se não tem meta, fica perdido em tua meta, tem que analisar tanto. Se você não cumpriu sua meta, você tem que justificar o porquê que não cumpriu, porque, se você olhar na planilha, tem pessoas que passam nesse [processo] sem aprovação nenhuma, alguma coisa aconteceu, tá bom?! No mínimo, 20 dias trabalhados. Então, tem que ter uma meta, porque, se a pessoa não atingiu a meta, ela precisa justificar, porque o trabalho tem que acontecer (Entrevistada 3, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

A coordenadora pautou uma questão relevante: “Sai um servidor, aí já não é mais 1 milhão, aí já é uns 500, 700, por aí, mais ou menos”. Sua afirmação evidencia que a saída de um servidor treinado atrapalha o alcance da meta de um milhão geral. Há um consenso de que a meta geral é um milhão, mas nada definido ou efetivo. Como nos afirma o analista 10 abaixo:

Essas questões das pastas, a gente pega de forma livre mesmo. A gente procura sempre bater, por exemplo, um milhão em valor de aprovação. Mas não tem uma meta específica de bater o martelo a esse valor. A gente faz o máximo que a gente consegue e, geralmente, não fica por mais de 300 mil por analista (Analista 10, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

A questão 13 refere-se ao horário de atendimento ao público interno e externo, quais sejam: diretores e ATBs, além das empreiteiras que, ocasionalmente, querem tirar dúvidas ou cobrar análise de documentos para receberem pagamentos. Os entrevistados foram unânimes em dizer que não há horário nem sala de atendimentos específicos. Todos entendem que, se houvesse uma padronização do atendimento, o rendimento poderia ser melhor, pois, ao organizar os atendimentos, não seria necessário parar uma para realizar outra função.

A questão 14 dialoga sobre o espaço físico, questiona os entrevistados acerca da adequação do ambiente para análise e para atendimentos e se ele é adequado para guardar o arquivo de prestação de contas. Para a diretora, ele não é adequado, uma vez que, após a mudança de prédio da SRE, o espaço para o

arquivo ficou menor e, como não há muitas pastas que poderiam ser despachadas e como chegam outras, o espaço está pequeno. Para a coordenadora, o local para análise está bom, porém falta uma sala específica para arquivo:

Para análise, para fazer análise, a sala está tranquila, está boa, o local está bom. O que está tendo problema é com o arquivo mesmo. Nosso arquivo é muito grande e não cabe tanto arquivo. E acaba que, igual agora, a gente já tem muito processo aprovado e tem muita caixa que a gente tem que fazer logo esse arquivo para enviar para o depósito. Então, assim, a questão do arquivo é que está pegando. Então, para a sala, para trabalhar, está bom. Mas você pode ver que tem arquivo ali (Coordenadora, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

A entrevistada a seguir, ao ser questionada se o espaço é adequado para análise, responde:

Não, de forma alguma. A mesa, se chegar lá na minha mesa agora, tá um espacinho assim pra eu colocar prestação de cá, prestação de cá. Não tem onde colocar mais nada e a gente ainda tem muito pra analisar. Tem hora que você não consegue nem pegar pra analisar tanta coisa que você tem na mesa (Analista, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

Portanto, todos são unânimes em perceber que o espaço físico para o arquivo não é compatível com a quantidade de pastas. Porém, apenas os analistas manifestaram que o espaço é ruim também para a análise. A fala da analista 10 corrobora isso: “Se uma pasta vem fora de ordem, temos que procurar uma mesa, ou tirar pastas da nossa para conseguir espalhar os documentos e organizar. Na outra sede tínhamos uma sala específica de arquivo” (Analista 10, entrevista concedida em 18 nov. 2024).

A questão 15 toca em um ponto primordial de nossas discussões: os acompanhamentos de gastos nas escolas durante a execução dos termos poderiam diminuir erros e facilitar as análises das prestações de contas? Todos os entrevistados disseram que seria a condição ideal ter o analista na escola, auxiliando nos gastos e nos processos de compra, por exemplo. Esse fato poderia dirimir alguns erros, como nos comprova a fala da diretora: “Acredito que sim, porque, se a gente acompanhasse mais de perto enquanto está acontecendo,

conseguiríamos acudir ou corrigir alguns erros” (Diretora da DAFI, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

Para a coordenadora, é uma atuação esperada e adequada, porém, devido à falta de servidores, tornam-se inviáveis as ações, como ela expõe:

Mas esse acompanhamento você gera tempo que você tem que fazer relatório, você, depois, tem que voltar lá pra ver se tá cumprindo o que você pediu. Aí você tem que fazer novo relatório. Então, assim, é como se fosse uma análise. É uma ação perfeita, mas, se tivesse mais servidores, se tivesse mais servidores, é uma ação perfeita (Coordenadora, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

Os analistas concordam com a diretora e com a coordenadora que seria o cenário ideal. Esse fato é comprovado pelas duas falas a seguir: “Se nós tivéssemos análise nas escolas durante os gastos, com certeza seria ideal, porque chegaria com menos erros, né?” (Analista 8, entrevista concedida em 14 nov. 2024). Posteriormente, segue a fala de outra analista que possui opinião semelhante:

Agora eu vejo muito, por exemplo, analista que vê as pastas mais novas, sempre que tem um erro de gasto, é uma pasta que leva muito tempo para aprovar, porque gastou errado, gastou a mais. Então é um problema, essa parte dos gastos ajudaria, se tivesse acompanhamento (Analista 10, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

As questões 16 e 17 do Bloco contextual 3, Apêndice D, dizem respeito, respectivamente, à forma como são distribuídos os processos entre os analistas e ao modo pelo qual as diligências são protocoladas, cobradas e distribuídas para análise entre eles.

A servidora cedida pela escola analisa as pastas de 2019 para 2024. Como ela o faz sozinha, não há divisão nem ordenamento das pastas no arquivo, o que pode levá-la a analisar as pastas menores, em tese, mais fáceis, de Caixas Escolares mais organizadas. Esse fato pode gerar um passivo mais difícil de análise para o final. Ela deixa claro que aprova um quantitativo menor do que o que entra mensalmente. Os demais analistas verificam o chamado “passivo”, que são as prestações de contas anteriores a 2018, analisadas de forma simplificada por autorização da SEE. Segundo eles, cada servidor pega as pastas conforme os interesses deles – escolas mais organizadas, por exemplo –, o que pressupõe uma

aprovação mais fácil. Focam também em valores maiores para alcançar a meta geral de um milhão, definida por eles. Esse cenário, em longo prazo, pode acarretar dificuldades, pois entende-se que os processos mais complexos são os últimos a serem escolhidos.

A questão 17, que aborda o atendimento das diligências pelas escolas, aplicada aos analistas, traz à tona informações relevantes. A analista, que avalia sozinha as prestações de contas mais novas, informa que há uma dificuldade de as escolas atenderem ao que foi solicitado e que, muitas vezes, a análise se estagna por meses. Os demais analistas informam que as diligências são direcionadas para cada servidor responsável, que enfoca cobrar e realizar a análise da diligência, com agilidade nos processos de PDDE, e os demais processos muitas vezes ficam parados, porque não há data determinada de aprovação. Esse aspecto é bastante preocupante, visto que ocasiona horas/homem desperdiçadas sem chegar ao resultado final esperado, que é a baixa do termo de compromisso. Finalizamos aqui a análise do Bloco contextual 3, Apêndice D.

A questão 16, do Bloco contextual C, aborda o uso de bloqueio da Caixas Escolares como mecanismo de cobrança das diligências e de punição dos gestores escolares. Sobre o assunto, a diretora da DAFI diz o seguinte:

Não, o bloqueio não. Às vezes, a gente passa, né, o e-mail, às vezes, né, com prestação que tá mais enrolada, é preciso que a chefia passe um e-mail, faça uma ligação para cobrar de forma mais firme, até avisando que poderá ser bloqueado, mas ainda não acontece efetivamente. E você acredita que essa é uma ação válida? Poderia ser utilizada? Poderia, porém a gente tem que medir os prejuízos, porque uma caixa escolar bloqueada pode prejudicar o principal cliente da escola, que é o aluno, porque a escola pode deixar de receber algum recurso (Diretora da DAFI, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

Quanto ao bloqueio das Caixas Escolares, a diretora afirma que se fazem necessárias outras ações primordiais para evitá-lo, pois pode causar prejuízos à escola e aos alunos. Dessa forma, várias ações são realizadas até que a Caixa Escolar atenda às diligências.

A questão 17 do mesmo bloco contextual anterior direcionada à diretora disserta sobre o excesso de atividades inerentes ao setor de prestação de contas e sobre como estas podem atrapalhar o tempo disponível para análise propriamente dita. Ela é comparada à resposta da questão 16, do Apêndice B, direcionada à

coordenadora, de acordo com a qual há um volume alto de funções exercidas no setor, para além das análises. A coordenadora cita o atendimento a dúvidas de processos de compra das escolas, o atendimento de empreiteiras, a análise de documentos para pagamento de medição de obra, o acompanhamento nas licitações das Caixas Escolares, os lançamentos em sistemas (SIGPC, Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas e outros), as baixas de termos de compromisso aprovados e nota de lançamento contábil (NLC) no SIAFI e o preenchimento de planilhas e de atendimentos a demandas da SEE. Um fator interessante que ela colocou foi o tempo gasto para organização do arquivo, que demanda uma quantidade considerável de tempo. Quanto aos analistas da MGS, ela acrescenta que, em alguns meses no ano, eles auxiliam a analisam do PDDE, devido ao prazo estabelecido pelo FNDE para aprovação das prestações de conta. Enquanto isso, o passivo fica sem análises. Com a saída da estagiária que organizava os arquivos inicial, intermediário e final, recebia e guardava os documentos e organizava as pastas aprovadas para despachar, conforme orientação da SEE, esse trabalho foi distribuído para cada analista, e cada um organiza sua parte.

Já na visão da diretora da DAFI, há um excesso de demandas que são acudidas como urgência e emergência, o que pode atrapalhar a produtividade considerando que não há metas claras definidas de análise, como podemos comprovar com esta fala:

Há um excesso de funções, sim, ou há organização das atividades também. Eu vejo que o setor de prestação de contas atende muitas urgências. E esse atendimento das urgências acaba atrasando os processos, que precisam também acontecer. Então, a urgência simplesmente corta a fila do processo e atrasa as metas. A urgência... como a gente não tem metas ainda fechadinhas, a gente não tem esse controle, mas a gente vê que para o serviço (Diretora da DAFI, entrevista concedida em 14 nov. 2024).

Entende-se que é possível uma reorganização do fluxo de trabalho que possa melhorar a produtividade. Algumas funções ou atividades, contudo, poderiam ser repassadas para outro setor ou para um específico, como a organização do arquivo, as baixas contábeis e os processos de protocolo no SEI/MG.

O bloco de pesquisa a seguir trata das capacitações dos servidores do setor de prestação de contas.

3.3.4 Bloco 4 – capacitações dos servidores do setor de prestação de contas

O Bloco contextual 4 trata das capacitações dos servidores do setor de prestação de contas. Ele tem como objetivo validar as informações sobre as capacitações que os servidores da SRE ou da MGS recebem da SEE/MG ou da própria MGS. Além disso, pretende-se validar as ponderações sobre o tema aqui tratado de acordo com a percepção de cada entrevistado. Os servidores foram unânimes em responder que houve uma capacitação em 2021, via videoconferência, realizada pela SEE para abordar a modalidade de análise do passivo. Essa capacitação se deu, em grande parte, devido à contratação dos analistas da MGS. Em 2024 houve duas videoconferências sobre a nova lei de licitação. No mais, todo o aprendizado é realizado por meio de estudo das leis, das resoluções e dos memorandos.

A última questão de todos os blocos deixou um espaço em aberto para cada servidor fazer uma ponderação sobre os temas discutidos na entrevista. A diretora da DAFI informou que seria interessante um acompanhamento mais de perto da SEE/MG, principalmente para os novatos e provenientes de outras áreas. Ela cita, inclusive, que o pedagógico tem um acompanhamento bem incisivo, semanalmente. A coordenadora, por sua vez, indicou que seria interessante potencializar o uso do SEI/MG, bem como criar um sistema digital que seja capaz de suportar a documentação referente às prestações de contas, para diminuir o volume do arquivo e facilitar as análises e aprovações. O analista 1 reforçou que seria interessante alinhar o fluxo de processos de trabalho do Setor de Protocolo, de modo que se reduzam as falhas existentes, além de melhorar o subprocesso de arquivamento a fim de agilizar a movimentação de documentos e aproveitar o espaço físico, diminuindo os documentos-fim. Os demais analistas falaram em novos servidores, em disseminação do conhecimento no setor, em um espaço específico para o arquivo e em capacitações constantes e reciclagens.

Ao longo da pesquisa realizada para a produção deste trabalho acadêmico, foi possível identificar quatro elementos críticos que colaboraram para a formação do passivo de prestação de contas da SRE, bem como para seu aumento ao longo dos anos. O passivo é formado pelas prestações de contas apresentadas pelas Caixas

Escolares que não foram analisadas, para posterior aprovação e baixa no SIAFI/MG e no Sistema de Transferência de Recursos para as Escolas.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Ao longo da produção deste caso de gestão, notaram-se as dificuldades do setor de prestação de contas de uma Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais em dirimir o passivo de prestações de contas aguardando análise, aprovação e baixa. Foram levantadas várias evidências do problema em questão, tais como falhas na organização do fluxo do processo de trabalho percorrido entre a emissão dos termos de compromisso, as análises das prestações de contas e as baixas desses processos. O problema persiste na medida em que o número de pastas que são protocoladas para análise tem sido maior que o número de pastas analisadas, aprovadas e baixadas. Diante disso, a pergunta norteadora definida para este caso de gestão é: quais ações a gestão da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) pode adotar para aperfeiçoar os processos de trabalho do setor de prestação de contas, com foco no cumprimento de suas demandas e na redução do grande número de prestações de contas que aguardam análise?

Para apresentar respostas à pergunta norteadora, retomamos o objetivo geral, que é analisar a gestão dos processos de prestação de contas da SRE, com vistas à elaboração de um plano de ação que contribua para a melhoria dos processos e a redução do passivo de prestações de conta. Ele se desdobra em três objetivos específicos: a) descrever os processos de trabalho do setor de prestação de contas da SRE e os principais problemas que levam ao acúmulo de prestações de contas em atraso; b) analisar as dificuldades do setor de prestação de contas da SRE na gestão dos processos de análise daquelas enviadas pelas escolas; c) propor ações que contribuam para a otimização do fluxo de trabalho do setor de prestação de contas e que minimizem os problemas que geram o atraso dessas análises.

Após a discussão das evidências do problema em questão feita no capítulo 2, foi realizado, no capítulo 3, um estudo teórico com os principais autores que dissertam sobre os conceitos abordados, quais sejam: gestão de documentos, gestão por processo e gestão do conhecimento, de forma que se explicitasse como esses conceitos estão interligados aos desafios observados e à proposição do plano de melhoria.

Desse modo, foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas, com servidores pré-selecionados, levando em consideração suas funções e suas atuações dentro do fluxo do processo de trabalho de análises de prestação de contas. Durante a aplicação das entrevistas, alguns pontos críticos foram identificados, conforme Quadro 8:

Quadro 8 – Dados da pesquisa e ações propositivas

Nº	Dados de pesquisa	Ação propositiva
1	Inconsistência no sistema de protocolo de pastas de prestação de contas	Utilização adequada do SEI/MG
2	Ausência de informações parametrizadas sobre o fluxo do processo de análise de prestação de contas	Manualização e padronização das informações e legislações.
3	Rotatividade de analistas de prestação/baixo número de servidores	Realocação de servidores, mais servidores de escola, via FGD (Função Gratificada de Destinação Específica)
4	Ausência de capacitações e treinamentos efetivos	Realização de capacitações pela SEE/MG para a DAFI e a DIVOF e destas para os servidores do setor de prestação de contas.
5	Ausência de indicadores de avaliação ou metas	Estrutura adequada de acompanhamento de metas e objetivos

Fonte: Elaborado pela autora com dados coletados por meio das entrevistas (2024).

Assim, o Capítulo 4 tem como objetivo alinhar ações propositivas que visam sanar os pontos críticos elencados no quadro anterior ou contribuir para minimizá-los. Eles foram apontados na análise das entrevistas aplicadas e vêm ao encontro dos elementos críticos relacionados no Capítulo 2, após a descrição das evidências do problema descrito.

Portanto, para atender ao terceiro objetivo específico deste trabalho acadêmico, qual seja: propor ações que contribuam para a otimização do fluxo de trabalho do setor de prestação de contas que minimizem os problemas que levam ao atraso dessas análises, apresentamos a seção 4.1, que detalha as ações propositivas que, juntas, formam o plano de ação educacional (PAE).

4.1 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

O PAE proposto tem como base a ferramenta 5W2H, que é um modelo simples de gestão, mas muito utilizado e eficiente no auxílio de problemas de gestão administrativa. As siglas que dão nome à ferramenta de planejamento de ações e seus significados estão descritos no Quadro 9:

Quadro 9 – Estrutura da matriz 5W2H

What? (O quê?)	Tarefa/atividade que deve ser executada
Why? (Por quê?)	Identificação do propósito do projeto
Where (Onde?)	Definição do local
When? (Quando?)	Definição do prazo de conclusão
Who? (Quem?)	Identificação das pessoas responsáveis pela execução
How? (Como?)	Definição dos métodos e processos que deverão ser aplicados
How Much? (Quanto?)	Definição do investimento

Fonte: Adaptado de Lobato e Santos (2023, p. 7).

Lobato e Santos (2023, p. 9) conceituam a ferramenta 5W2H como sendo:

[...] uma ferramenta que auxilia no planejamento financeiro, de modo que possa apresentar informações do parâmetro da qualidade que o serviço planejado irá oferecer para a organização. Ao responder os 07 (sete) questionamentos, é possível entender se o serviço ou produto planejado possuirá uma boa qualidade e se realmente ajudará o setor financeiro alcançar os objetivos traçados.

Espera-se, com o uso dessa ferramenta, ser possível otimizar os processos e melhorar a produtividade e a qualidades dos serviços prestados. Dessa forma, haverá uma melhoria das tomadas de decisão, além da promoção de clareza nas etapas dos processos, sem aumentar substancialmente os custos.

A seção 4.1 se propõe a descrever a primeira proposição do PAE, que recomenda o uso adequado da ferramenta SEI/MG para aprimorar o sistema de protocolo.

4.2 PROPOSIÇÃO 1 – UTILIZAÇÃO DE SISTEMA PADRONIZADO E INFORMATIZADO DE PROTOCOLO

O primeiro elemento crítico identificado são as inconsistências no protocolo das prestações de contas. No decorrer das observações no setor pesquisado para

levantamento das evidências, nas pesquisas documentais e nos sistemas, como o Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas e o SEI/MG, percebemos algumas incompatibilidades no sistema de protocolo das prestações de contas. Isso acarreta retrabalho em algumas situações, por exemplo, como não há uma triagem nas pastas, muitas delas são protocoladas incompletas ou com documentos incorretos, além de haver demora entre a saída do documento da escola e o protocolo dele no setor de prestação de contas.

Sugerimos a implementação de um mecanismo de protocolo que vincule os comprovantes da escola ao servidor responsável pela recepção da pasta, que, por sua vez, os encaminhará ao setor de protocolo e, finalmente, ao setor de prestação de contas. Para isso, propomos a utilização adequada das ferramentas disponíveis: um formulário, uma planilha de controle e o sistema SEI/MG.

O gestor escolar tem uma unidade no SEI/MG para uso da escola, e esta é vinculada a cada escola, como nos mostra a Figura 8:

Figura 8 – Tela inicial do SEI/MG

The screenshot displays the 'Controle de Processos' (Process Control) interface of the SEI/MG system. The page is titled 'GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS' and 'SEI'. The main content area shows a table with two columns: 'Recebidos' (Received) and 'Gerados' (Generated). The table contains 37 records, each with a checkbox, a process ID, and a date. The interface also includes a sidebar menu with various navigation options, a search bar, and a status bar at the bottom.

Recebidos	Gerados
<input type="checkbox"/> 1260.01.0012927/2025-44	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013904/2025-49
<input type="checkbox"/> 1260.01.0012720/2025-07	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013912/2025-27
<input type="checkbox"/> 1260.01.0010992/2025-06	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013925/2025-64
<input type="checkbox"/> 1260.01.0038175/2022-73	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013926/2025-37
<input type="checkbox"/> 1260.01.0132708/2021-46	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013931/2025-96
<input type="checkbox"/> 1260.01.0042567/2022-23	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013934/2025-15
<input type="checkbox"/> 1260.01.0229826/2024-52	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013939/2025-74
<input type="checkbox"/> 1260.01.0238895/2024-17	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013941/2025-20
<input type="checkbox"/> 1260.01.0205225/2024-23	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013843/2025-47
<input type="checkbox"/> 1260.01.0057308/2022-07	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013943/2025-63
<input type="checkbox"/> 1260.01.0140268/2023-08	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013935/2025-85
<input type="checkbox"/> 1260.01.0038170/2022-14	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013945/2025-09
	<input type="checkbox"/> 1260.01.0013910/2025-81

Fonte: Tela do SEI/MG.

O campo marcado à direita da figura é o local no qual fica descrita a unidade à qual o servidor é vinculado, que pode ser a escola ou os setores da SRE. A proposta seria que cada escola abrisse um processo no SEI/MG específico para protocolar pastas de prestação de contas. Desse modo, teríamos trinta e seis processos no SEI/MG, cada um para protocolo das prestações de cada Caixa Escolar das trinta e seis escolas da jurisdição. Esses processos devem ser encaminhados para a unidade do protocolo no SEI/MG e para a unidade do setor de prestação de contas no mesmo sistema.

O fluxo do processo proposto inicia com a criação do processo no SEI/MG pela Caixa Escolar, e, a partir dessa ação, ele será encaminhado para as unidades de protocolo e prestação de contas. Cada escola terá um processo único, que será alimentado a cada prestação de contas ou diligência protocolada.

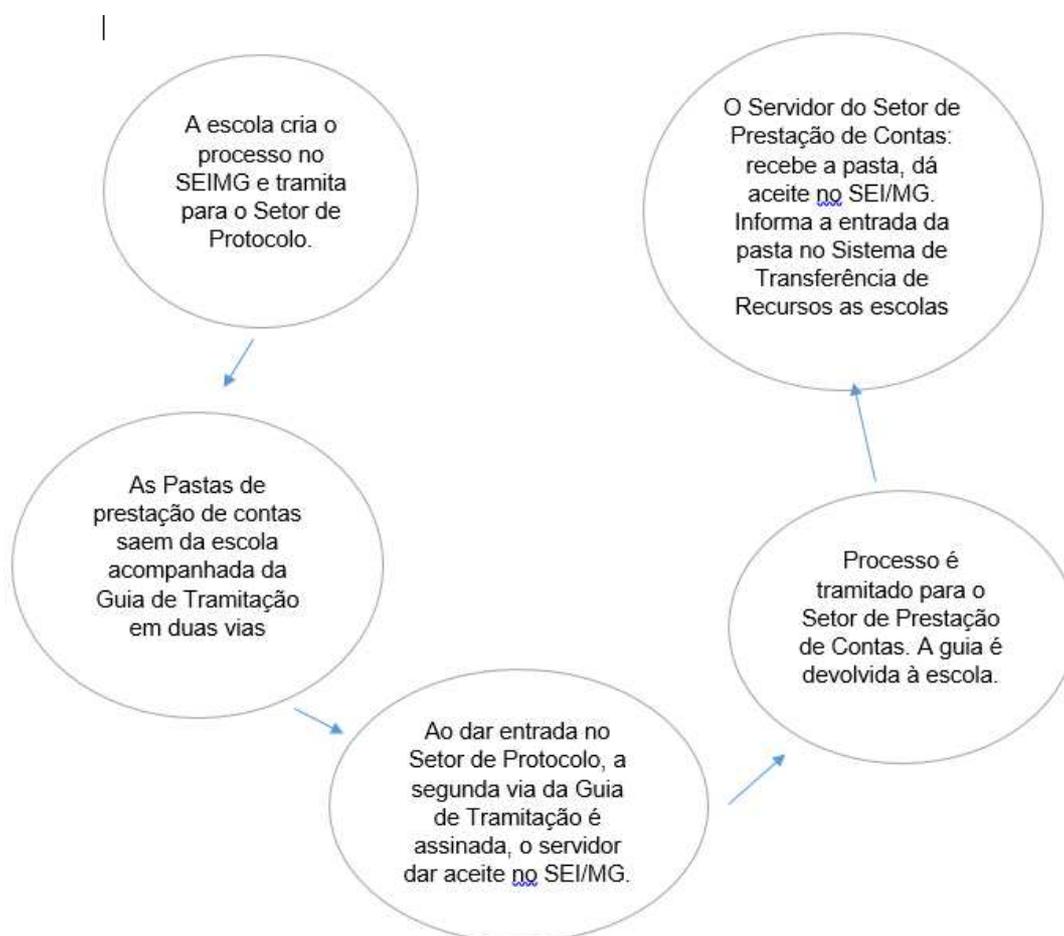
A cada vez que um documento é entregue a um servidor, ao motorista ou à pessoa da comunidade, a escola deve produzir um formulário no processo SEI/MG que indique o número do termo de compromisso ao qual se refere a documentação e a listagem desta, isto é, a quem ele foi entregue ou a quem se endereça. Caso seja resposta de ofício, deve-se informar o número daquele ao qual se relaciona. O documento deve ser devidamente datado e assinado pelo gestor escolar.

Uma vez que esse formulário será compartilhado com os setores de protocolo e prestação de contas, estes terão ciência que o documento já saiu da escola. Quando a pasta chegar ao primeiro setor, o servidor preencherá seu aceite e dessa forma ficarão gravados o recebimento e a data. Quando o documento for encaminhado para o segundo setor, o servidor também fará a notificação do aceite, registrando o recebimento. A partir de então, será realizado o registro no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas como “em análise”.

Com o uso adequado do SEI/MG, um sistema que já está disponível para nossas unidades de ensino e para as SREs, muitos problemas poderiam ser minimizados. Lançadas todas as informações necessárias em tempo, elas poderão ser consultadas por qualquer servidor dos setores de protocolo e prestação de contas, bem como pelo gestor escolar. Ao mesmo tempo, todos os interessados estarão cientes do seu percurso após a documentação sair da escola.

Porém, mesmo com o uso do sistema, não seria dispensado o formulário de protocolo, uma vez que pessoas que não estão inscritas nele podem ser portadoras

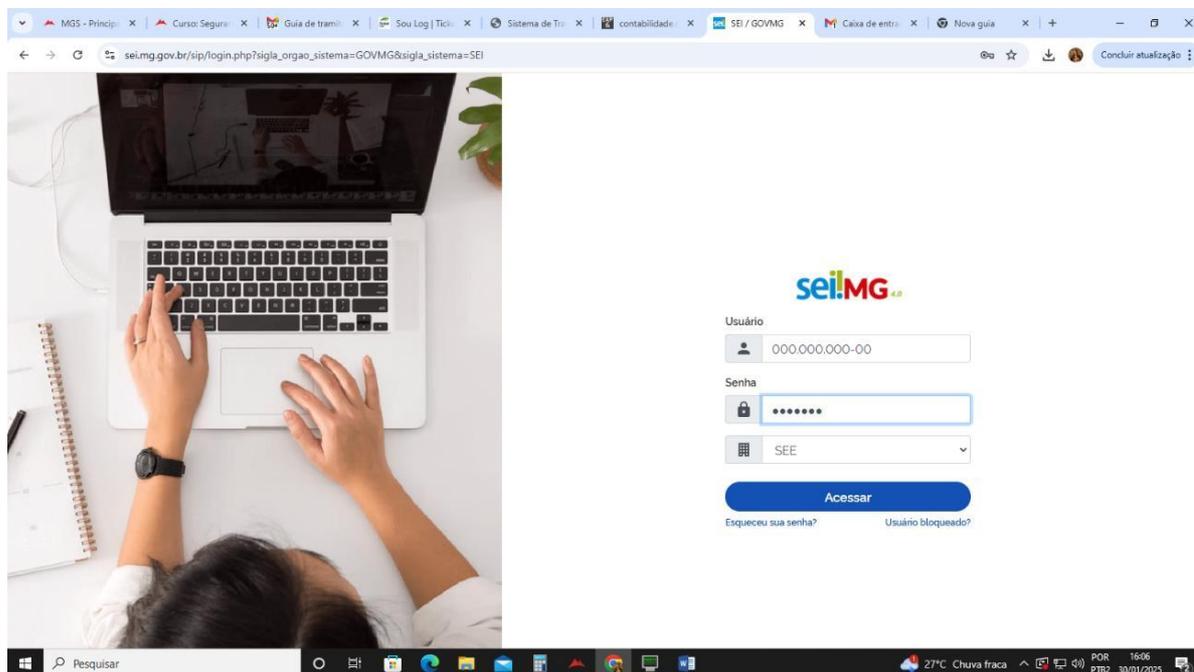
Figura 10 – Fluxo do processo de protocolo das pastas de prestação de contas e outros documentos



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Após compreendermos o fluxo do processo adequado para aprimorar o acompanhamento do sistema de protocolo, apresenta-se, a seguir, o mecanismo de produção e alimentação de processos no SEI/MG (Figuras 11 a 17).

Figura 11 – Tela de login



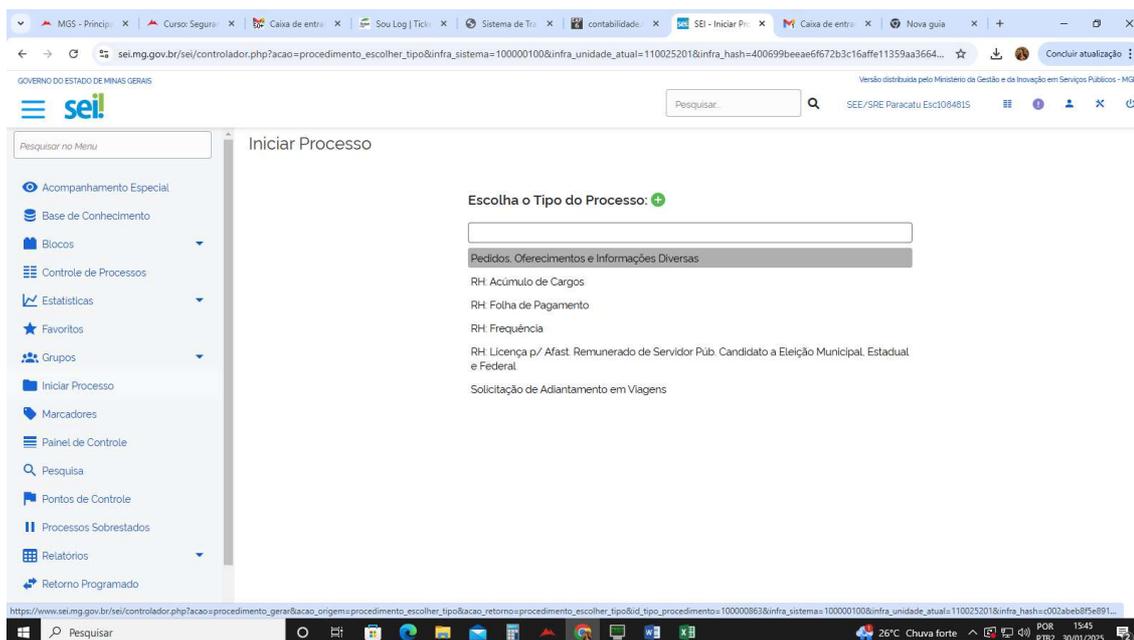
Fonte: Tela do SEI/MG.

Figura 12 – Início do processo

Recebidos (4 registros)		Gerados (23 registros)	
<input type="checkbox"/>	1260.01.0003739/2024-94	<input type="checkbox"/>	1260.01.0004052/2025-79
<input type="checkbox"/>	1260.01.0031414/2024-60	<input type="checkbox"/>	1260.01.0220978/2024-37
<input type="checkbox"/>	1260.01.0023700/2023-82	<input type="checkbox"/>	1260.01.0212665/2024-30
<input type="checkbox"/>	1260.01.0026402/2022-75	<input type="checkbox"/>	1260.01.0204791/2024-04
		<input type="checkbox"/>	1260.01.0211240/2024-93
		<input type="checkbox"/>	1260.01.0191313/2024-63
		<input type="checkbox"/>	1260.01.0191364/2024-44
		<input type="checkbox"/>	1260.01.0194494/2024-21
		<input type="checkbox"/>	1260.01.0125080/2024-62
		<input type="checkbox"/>	1260.01.0123942/2024-39

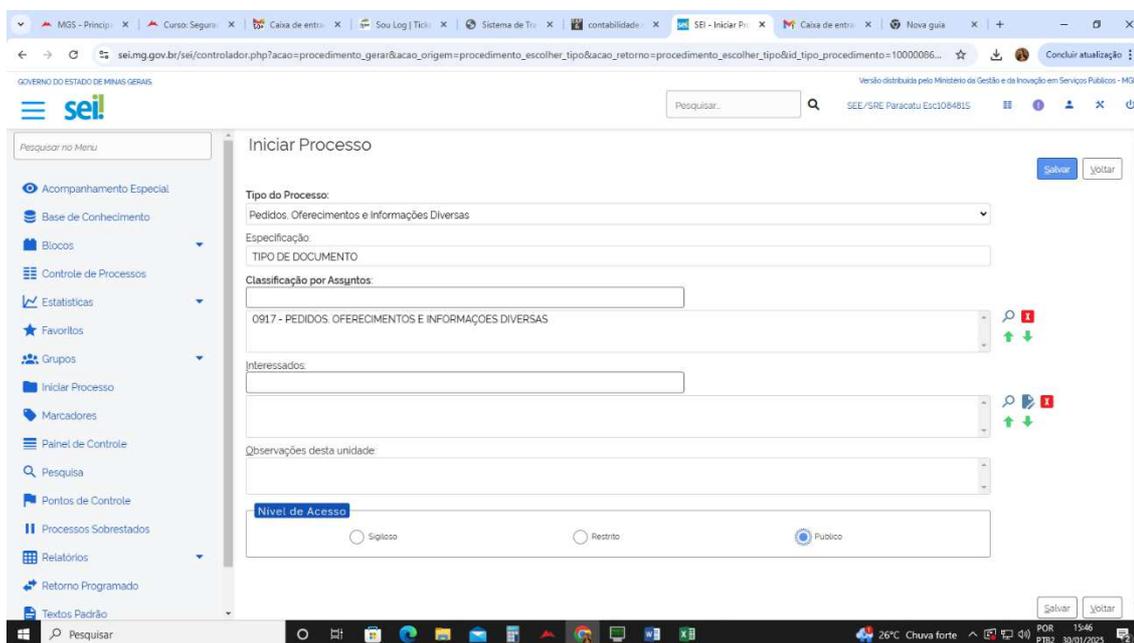
Fonte: Tela do SEI/MG.

Figura 13 – Escolha do tipo de processo



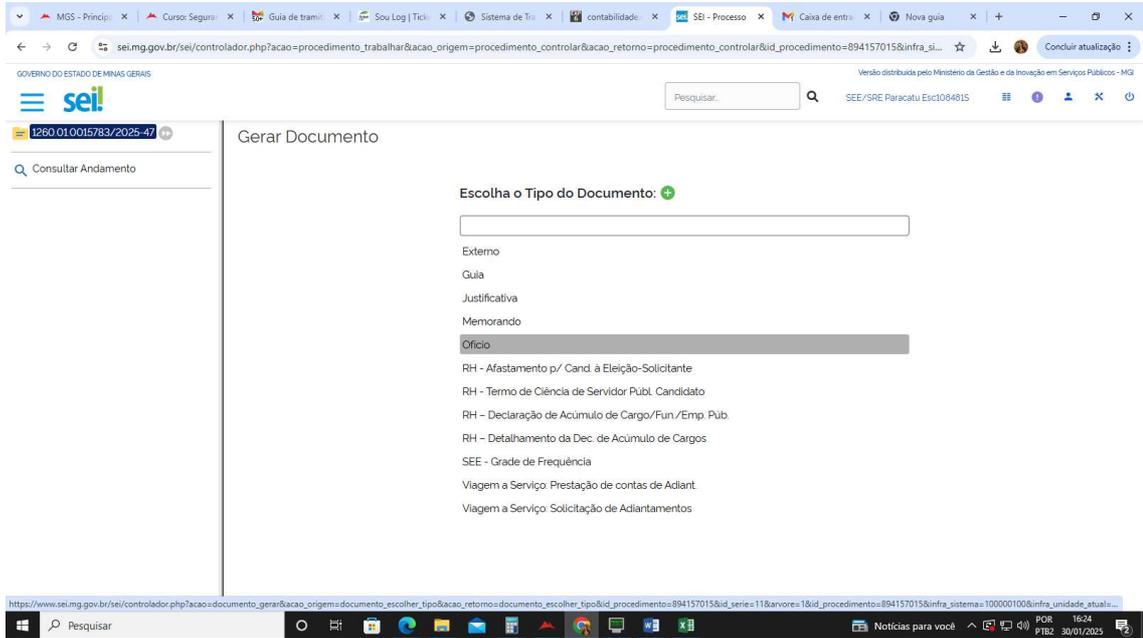
Fonte: Tela do SEI/MG.

Figura 14 – Nomenclatura do processo



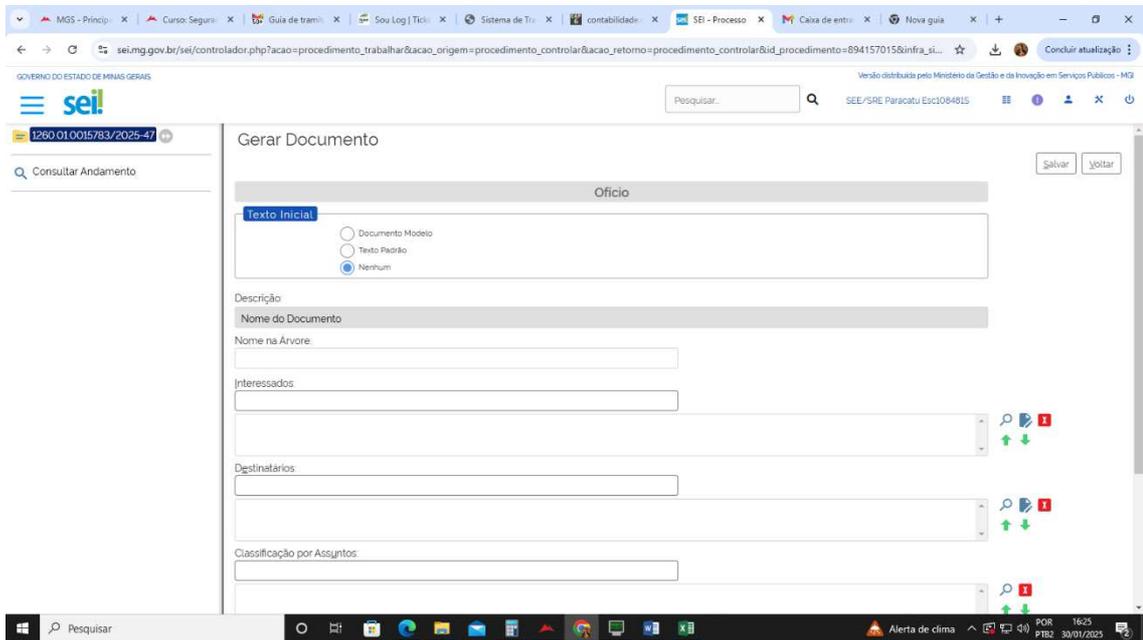
Fonte: Tela do SEI/MG.

Figura 15 – Criação do documento



Fonte: Tela do SEI/MG.

Figura 16 – Nomenclatura do documento de protocolo



Fonte: Tela do SEI/MG.

Figura 17 – Documento digital para protocolo.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

Escola Estadual Doutor Antônio Ribeiro - Secretaria

Ofício SEE/SRE PARACATU ESC1084815 nº. 3/2025

Guarda-Mor, 30 de janeiro de 2025.

GUIA DE DESTINAÇÃO ESPECÍFICA DE DOCUMENTO PARA O SETOR DE FINANÇAS (DIVOF)	
PREFEITURA MUNICIPAL	MUNICÍPIO: PARACATU
DESCRIÇÃO DO DOCUMENTO	
PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DE TRANSPORTE ESCOLAR DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PARACATU	
ASSINATURA	DATA
RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO: IVANILDA TEIXEIRA ARAUJO	30/01/2025
RESPONSÁVEL PELO RECEBIMENTO NA DIVOF:	

Fonte: Tela do SEI/MG.

O processo criado no SEI/MG deve ser enviado à unidade no SEI do setor de protocolo, e desta à unidade no SEI do setor de prestação de contas. Logo, será possível dessa forma indicar “aceite” ou recebimento dos processos.

Por fim, seria interessante que um servidor do setor de protocolo fosse capacitado para realizar a pré-análise, ou triagem, da documentação a ser protocolada. Essa ação propõe agilizar a devolução de documentação incorreta à escola e diminuiria o retrabalho do setor de prestação de contas. Sabe-se que seria mais uma função incluída na listagem de diversas atribuições realizadas pelo setor de protocolo e talvez inviável nesse momento, mas poderá ser efetivada com a posse dos novos servidores do concurso vigente.

Quadro 10 – Ações a serem executadas pela equipe do setor de protocolo

Nº	What O quê?	Why Por quê?	Where Onde?	When Quando?	Who Quem?	How Como?	How much Quanto?
1	Enviar para as escolas a guia de destinação específica de documentos para o setor.	Para que todos tenham acesso ao modelo.	Via e-mail institucional da escola.	Maió/2025.	Servidores do Setor de Protocolo.	Online.	R\$ 0,00
2	Capacitar os diretores ou um servidor indicado por ele para realizar processos no SEI/MG.	Para realizar protocolo de pastas de prestação de contas via SEI/MG.	Em cidades polos.	Junho/2025.	Pelos servidores do NTE ou por administrador do SEI/MG	Presencialmente.	R\$ 4.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A próxima seção nos apresenta a proposição 2, que trata da padronização e da manualização das informações e legislações inerentes ao fluxo do processo de análise de prestação de contas.

4.3 PROPOSIÇÃO 2 – PADRONIZAÇÃO E MANUALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Dessa forma, passamos para a segunda proposta deste plano de ação educacional, que vem ao encontro do segundo elemento crítico levantado: ausência de orientações parametrizadas sobre o fluxo de análise dos processos de prestações de contas. Ao observamos os processos de fluxo de análise de prestação de contas, percebe-se que são utilizados resoluções e memorandos da SEE/MG referentes a cada ano de análise. Porém, não há uma organização dessas informações de forma parametrizada, como manuais de padronização. O conhecimento é repassado de servidor a servidor, assim como o treinamento daqueles que são contratados, o que pode provocar erros ou vícios que persistem ao longo dos anos. Além disso, nos casos em que o servidor sai do setor, o conhecimento é levado com ele.

Dentre as ações que a DAFI pode adotar para aperfeiçoar os processos de trabalho do setor de prestação de contas, com foco no cumprimento de suas demandas e na redução do grande número de prestações de contas que aguardam análise, estão a padronização e a manualização das informações importantes para o bom andamento do fluxo de trabalho. Esses procedimentos podem aliar o conhecimento pessoal e empírico aos métodos de organização dos processos administrativos.

A sistemática proposta baseia-se em seis etapas, quais sejam:

- a) criação do organograma do setor de prestação de contas;
- b) padronização do macroprocesso de análise de prestação de contas;
- c) padronização dos subprocessos de prestações de contas;
- d) padronização das atividades por meio de fluxograma;
- e) definição de metas e formas de acompanhamento;
- f) elaboração de manuais de procedimentos administrativos.

Seguindo essa lógica, propõe-se que sejam levantadas todas as informações inerentes à análise de prestações de contas, por exemplo, resoluções, legislação,

passo a passo, *checklist*, orientações da SEE/MG, manuais de projetos e vídeos explicativos. Uma vez catalogado esse material, este deve ser organizado de forma que todos os servidores tenham fácil acesso. A sugestão é que seja criada uma pasta no Drive, compartilhada nos e-mails da DAFI e de prestação de contas e disponibilizada para cada servidor interessado e para aqueles que forem admitidos. No site da SEE/MG há um *link* com algumas legislações, porém não são divididas por assunto ou período. Como temos um passivo desde 2011, o mecanismo de análise difere de um período para outro.

Em um segundo momento, a coordenadora do setor de prestação de contas, juntamente com o supervisor e com o auxílio da diretora da DAFI, deve levantar todas as ações realizadas pelo setor, que vão muito além da análise de prestação de contas em si, como já verificamos no Capítulo 2. Após esse levantamento, deve ser produzido um quadro com as funções e suas divisões por servidor. Desse modo será possível verificar claramente as ações que cada um realiza. Esse mapeamento das funções é importante para visualizar, por exemplo, se há servidores mais sobrecarregados que outros e comprovar se o número de servidores é suficiente para o trabalho proposto.

Feito isso, para cada ação, será produzido um passo a passo. Esse documento deve conter as informações do serviço que deve ser realizado, quando, por quem e, principalmente, como é feito. O material contendo essas informações deve estar no Drive, disponível para todos os interessados. Além disso, é preciso criar uma pasta no Drive com todas as legislações, orientações, material de capacitação e *checklist* que são enviados pela SEE/MG ou criados no próprio setor. Se houver um mapeamento das ações, poderá ser criado um fluxograma do processo, com um manual com as normas e os procedimentos descritos de forma clara. Será possível propor metas de análise de prestação de contas mais claras, objetivas e justas, pois, até o momento, há um controle via planilha mensal, que não é analisada pelas chefias, cuja meta é única para o setor.

A proposta é que as metas sejam individuais. Temos 36 escolas, as quais devem ser divididas por analista. Uma vez que cada analista for responsável por todas as prestações de conta de determinada escola, não haverá como ele escolher a pasta que lhe convier. O controle da planilha deve ser individual e considerar o número de pastas analisadas mensalmente, dentre elas a quantidade aprovada e baixada e a quantidade em diligência.

Dentro da padronização das ações, sugerimos utilizar o campo, no Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas, chamado de “em diligência”, pois assim o próprio sistema controla caso a escola expire o tempo de resposta, facilitando a detecção para a SRE proceder às demais medidas administrativas cabíveis, a saber: notificações, bloqueio da Caixa Escolar ou abertura de processo administrativo.

Portanto, a segunda proposta se resume ao mapeamento das normas e dos procedimentos utilizados pelo setor de prestação de contas. A partir dele, será necessário criar um Drive com acesso liberado para todos os servidores contendo as informações e legislações e um manual de procedimentos, que pode ser gerado sem custos em Word. Depois de fechado, um documento em PDF é gerado para acesso a todos os servidores. O custo esperado é apenas a hora/homem dos servidores envolvidos na ação, que propomos ser o coordenador do setor, o supervisor da DIVOF e o diretor da DAFI.

Dentro da mesma proposição, a ideia é melhorar a aferição por metas, tornando-as individuais, com controle via planilha e frequência mensal. As 36 escolas serão divididas entre os analistas, de modo que cada um será o ponto focal de determinada escola. Para aplicar essa segunda proposta, sugere-se o uso da ferramenta 5W2H, como nos mostra o Quadro 11:

Quadro 11 – Ações a serem executadas pela equipe do setor de prestação de contas

Nº	What O quê?	Why Por quê?	Where Onde?	When Quando?	Who Quem?	How Como?	How much Quanto?
1	Criação do organograma do setor de prestação de contas	Para facilitar a visualização do fluxo do processo de trabalho.	No site da SRE	Maio/2025	Diretor da DAFI	Via utilização do Canvas	R\$ 0,00
2	Padronização dos subprocessos de prestação de contas	Para facilitar a divisão e a reorganização de funções no setor.	No site da SRE	Maio/2025	Diretor da DAFI e supervisor da DIVOF	Via utilização do Drive	R\$ 0,00
3	Padronização das atividades por meio de fluxograma.	Para facilitar a divisão e a reorganização de funções no setor.	No site da SRE	Maio/2025	Diretor da DAFI e supervisor DIVOF	Via utilização do Drive	R\$ 0,00
4	Definição das metas e formas de acompanhamento	Para atender à demanda reprimida de prestações.	No Drive	Junho/2025	Supervisor da DIVOF e coordenador de prestação de contas	Acompanhamento via drive	R\$ 0,00
5	Elaboração de manuais de procedimentos administrativos	Para padronizar e manualizar as informações.	No Drive	Julho/2025	Supervisor da DIVOF e coordenador de prestação de contas	Disponibilização via Drive	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.4 PROPOSIÇÃO 3 – CONTRATAÇÃO OU REALOCAÇÃO DE SERVIDORES

A terceira proposta do PAE está relacionada ao terceiro elemento crítico: rotatividade de analistas de prestações de contas e baixo número de servidores. Quanto à rotatividade de analistas da MGS, entende-se que tem ocorrido devido ao fato de o cargo ser de nível médio, a remuneração ser coerente com a formação, porém baixa, e, desse modo, os servidores conseguem novas oportunidades e solicitam a saída.

Quanto à questão do baixo número de servidores, propomos que a analista em fase de contratação via concurso público seja direcionada para o setor de prestação de contas. Outra proposta é trazer servidores provenientes das escolas para reforçar a equipe. Recomenda-se ainda que o contrato dos analistas da MGS seja fixo, não temporário, como é a proposta. Sabe-se que ações como estas, interferem na gestão da SRE, há custos e enfrenta outras variáveis e, por esses motivos, talvez não sejam prontamente atendidas. No entanto, outra proposta consiste em, após mapear as ações realizadas no setor, ser possível passar alguma atividade ou função para outro setor, liberando os analistas para que priorizem as análises.

Para aplicar a terceira proposta, pode ser feito o uso da ferramenta 5W2H (Quadro 12):

Quadro 12 – Ações a serem executadas pela DAFI

Nº	What O quê?	Why Por quê?	Where Onde?	When Quando?	Who Quem?	How Como?	How much Quanto?
1	Trazer servidores de escolas.	Para aumentar o número de servidores no setor de prestação de contas.	Setor de prestação de contas	Novembro/2025	Diretor da DAFI	Via Função Gratificada de Destinação Específica (FGD)	R\$ 500,00 mensal
2	Direcionar servidora de concurso para o setor.	Para aumentar o número de servidores no setor de prestação de contas.	Setor de prestação de contas	Novembro/2025	DIPE	Posse	R\$ 6.000,00 mensal

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.5 PROPOSIÇÃO 4 – CAPACITAÇÃO TÉCNICA DE APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES

A quarta proposta deste PAE refere-se ao quarto elemento crítico: ausência de formações de prestação de contas da SEE/MG para a SRE. A indicação é que sejam promovidos cursos de aperfeiçoamento profissional para os analistas e técnicos do setor de prestação de contas, e eles devem ser estendidos para as chefias imediatas, quais sejam: a supervisora da DIVOF e a diretora da DAFI.

A ideia primordial é um curso híbrido, com parte na modalidade educação à distância (EAD), com estudo da legislação, dos memorandos, dos ofícios circulares, do passo a passo emitido pela SEE e outras documentações. Nesse mesmo momento, deverá haver também o estudo da estrutura da SEE, das SREs, da Diretoria de Finanças da SEE e da própria DAFI. Esse conhecimento é importante para que o servidor se sinta pertencente ao fluxo de processos de trabalho. Ao entender o seu lugar no macroprocesso e nos subprocessos, ele se sentirá mais valorado.

A parte presencial deve ser realizada no modelo de oficina, com o apoio de um facilitador, que é um servidor com conhecimento empírico na sua área de atuação. A capacitação profissional visa aprimorar as habilidades técnicas, a fim de obter uma abordagem holística do sujeito, de forma que se incentivem a criatividade e as competências pessoais e interpessoais. A partir das capacitações, as chefias imediatas devem promover reuniões constantes para alinhar as metas e avaliar a produtividade, além de realizar cursos e aperfeiçoamentos para que a equipe se mantenha atualizada (Quadro 13).

Quadro 13 – Ações a serem executadas pela DAFI/DIVOF

NNº	What O quê?	Why Por quê?	Where Onde?	When Quando?	Who Quem?	How Como?	How much Quanto?
1	Capacitações para os servidores do setor de prestação de contas	Capacitação sobre legislações, memorandos, <i>checklist</i> e passo a passo para análise de prestação de contas	Plataforma EAD	Anualmente	SEE/MG	On-line	R\$ 5.000,00
2	Capacitações para a diretora da DAFI e a supervisora da DIVOF.	Capacitação sobre legislações, memorandos, <i>checklist</i> e passo a passo para análise de prestação de contas	Plataforma EAD	Anualmente	SEE/MG	On-line	R\$ 5.000,00
3	Treinamento em modelo de oficina	Treinamento em modelo de oficina específico sobre processos de compra e análises de prestações de contas	Presencial	Anualmente para servidores novos	SEE/MG	Presencial	R\$ 5.000,00 per capita.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Espera-se que as quatro proposições elencadas no PAE sejam ferramentas importantes para proporcionar modificações nos fluxos dos processos de trabalho do Setor de Prestação de Contas, a fim de minimizar ou dirimir as falhas elencadas neste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente caso de gestão buscou analisar as dificuldades do setor de prestação de contas de uma SRE do interior de Minas Gerais para dirimir o quantitativo do passivo de pastas de prestação de contas pendentes de análise, aprovação e baixa. No decorrer das observações, foram levantadas várias evidências de falhas nos fluxos de processos de trabalho, tanto no macroprocesso quanto nos subprocessos.

As observações da pesquisadora no setor de prestação de contas, a análise documental e as pesquisas no sistema de transferência de recursos às escolas demonstraram que, embora houvesse um investimento da SEE/MG em servidores contratados por meio da MGS especificamente para proceder à análise do passivo de prestação de contas, esse quantitativo não resolveu o problema em questão; pelo contrário, o passivo continuou a crescer.

Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com nove servidores envolvidos nos processos de trabalho analisados, e as falas e observações deles validaram as evidências dos problemas antes levantadas. Portanto, para atender ao objetivo geral deste estudo, foi criado um PAE, que oferece ações importantes para auxiliar nas modificações do fluxo do processo de trabalho, de modo que se otimizem as análises e aprovações, diminuindo o passivo de prestação de contas.

No capítulo teórico, discutimos três temas principais: gestão de documentos, gestão por processos e gestão do conhecimento. Esses tópicos estão estreitamente ligados às quatro proposições do PAE. A conexão entre eles acontece da seguinte maneira: o protocolo serve como ponto de partida para formalizar a informação, sendo fundamental para a gestão de documentos e para fornecer dados confiáveis aos processos. A manualização e a padronização do conhecimento ajudam a transformar o conhecimento tácito em explícito, o que alimenta a gestão do conhecimento e apoia a execução padronizada dos processos. A gestão por processos necessita de fluxos claros, documentados, que possam ser replicados, o

que destaca a importância dos manuais e da padronização. Por fim, a capacitação dos servidores completa esse ciclo, pois assegura que o conhecimento documentado, os processos padronizados e o uso correto dos protocolos e documentos sejam compreendidos e aplicados no cotidiano.

Dentre as propostas estão: melhorar o sistema de protocolo por meio da utilização adequada do SEI/MG, promover uma padronização e uma organização do conhecimento da equipe mediante um manual com a sistematização dos processos de trabalho e realizar capacitações on-line e presenciais, além da realocação de servidores. Dentro da padronização dos processos de trabalho, propôs-se a definição de metas mais claras e acompanhamento da produtividade.

Compreende-se que as sugestões apresentadas têm o potencial de alterar o andamento dos processos de trabalho na área de prestação, visando melhorar as análises e incentivar um aumento nas aprovações e baixas. As propostas delineadas no PAE, apesar de seu significativo valor agregado, não implicam custos expressivos para a SEE/MG. Trata-se apenas de ajustes administrativos e técnicos, além de um uso mais eficiente das ferramentas já disponíveis. Desse modo, as propostas apresentadas não irão resolver todos os problemas encontrados, mas permitirão uma melhor organização e execução dos subprocessos de trabalho. A partir disso e com o devido acompanhamento dos resultados, será possível identificar novas dificuldades a serem solucionadas posteriormente. Esta é uma proposta que exige melhoria contínua.

Diante dos resultados obtidos, espera-se que este trabalho contribua para o avanço do conhecimento na área financeira das SREs, fornecendo subsídios para futuras pesquisas e aplicações práticas. Embora as limitações deste estudo apontem para a necessidade de investigações complementares, os achados apresentados reforçam a relevância do tema e abrem novas possibilidades de reflexão e aprofundamento. Assim, acredita-se que este estudo possa servir como ponto de partida para novas discussões e intervenções que ampliem o impacto e a aplicabilidade do conhecimento produzido.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Andréa Cristina Marques de; GOUVEIA, Luís Borges. Uma revisão sobre os princípios da Teoria Geral dos Sistemas. **Estação Científica**, Juiz de Fora, n. 16, p. 1-14, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2273/1883>. Acesso em: 3 mar. 2024.

BANDEIRA, Raquel Diniz; GONÇALVES, Eliane Silveira; AZEVEDO, Rodolfo Almeida. A importância da gestão de documentos para o acesso à informação no arquivo da Pró-Reitoria de administração do Instituto Federal do Amazonas – IFAM. **ÁGORA**, Florianópolis, v. 28, n. 57, p. 293-313, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/753>. Acesso em: 8 maio 2024.

BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antônio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400013>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Vwr8X7FwZGknhm4BdnVdYqd/?lang=pt>. Acesso em: 8 maio 2024.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>. Acesso em: 8 maio 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto-lei nº 872, de 15 de setembro de 1969**. Complementa disposições da Lei número 5.537, de 21 de novembro de 1968, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1969. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0872.htm. Acesso em: 19 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm. Acesso em: 9 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968**. Cria o Instituto Nacional de Desenvolvimento da Educação e Pesquisa (INDEP), e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1968. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5537.htm. Acesso em: 19 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 2 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 2 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.766, de 18 de dezembro de 1998**. Altera a legislação que rege o salário-educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 1998. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1998/lei-9766-18-dezembro-1998-371771-normaatualizada-pl.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm. Acesso em: 2 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020**. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), de que trata o art. 212-A da Constituição Federal; revoga dispositivos da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm. Acesso em: 19 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 19 ago. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021**. Dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, em cumprimento ao disposto na Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2021/resolucao-no-15-de-16-de-setembro-de-2021>. Acesso em: 28 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Manual de orientação Novo FUNDEB**. Brasília, DF: FNDE: Ministério da Educação, 2021c. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/financiamento/fundeb/ManualNovoFundeb2021.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Novo FUNDEB**. [Brasília, DF]: FNDE: Ministério da Educação, [2021]. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/financiamento/fundeb/CartilhaNovoFundeb2021.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2024.

CORRÊA NETO, Antônio. [Palestra sobre a estrutura do financiamento da educação no Brasil]. *In*: BRASIL. Ministério da Educação. **Fórum de Avaliação do Financiamento da Educação Básica Nacional**. Brasília, DF: DASE/SASE/MEC, 2013. p. 9-18. Disponível em: https://avaliacaoeducacional.files.wordpress.com/2016/05/relatorio_forum_avaliacao_financiamento_educacao_basica_nacional_julho_2013.pdf. Acesso em 13 fev. 2024.

EMBRAPA. Departamento de Gestão de Pessoas. **Apostila de estruturação e organização dos processos da área de gestão de pessoas**. Brasília, DF: EMBRAPA, 2013.

ESPÍNDOLA, Suzana Carla Nunes Lins. **Padronização de processos administrativos para melhoria contínua em uma empresa de serviços**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5962>. Acesso em: 16 nov. 2024.

FUKUNAGA, Fernando. **Gestão do conhecimento: conceitos e definições**. 2017. Arquivo on-line.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLpLVgpwNkCgnnC/>. Acesso em: 14 dez. 2024.

INSTITUCIONAL. **Prodemge**, Belo Horizonte, c2015. Disponível em: <https://www.prodemge.gov.br/institucional>. Acesso em: 14 dez. 2024.

LEMOS, Wilda Soares; SILVA, Talita Camelo da. A modelagem de processos como estratégia para a gestão do conhecimento: estudo de caso no IF Goiano. **Administração de Empresas em Revista**, [Curitiba], v. 2, n. 16, p. 194-215, abr./jun. 2019. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/1384>. Acesso em: 8 maio 2024.

LOBATO, Eric Davi Lobato; SANTOS, Renan Baltazar dos. Planejamento financeiro: uma proposta de implementação da matriz 5W2H como ferramenta da qualidade no Setor Financeiro das pequenas e médias empresas (PMES). **Revista Foco**, Curitiba, v. 16, n. 6, p. 1-13, 2023. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n6-016>. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2121>. Acesso em: 30 jan. 2025.

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

MEDEIROS, Nilcéia Lage de; AMARAL, Cléia Márcia Gomes do. A representação do ciclo vital dos documentos: uma discussão sob a ótica da gestão de documentos. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 297-310, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/15108>. Acesso em: 8 maio 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 3.191, de 9 de junho de 1911**. Aprova o regulamento geral da instrução do Estado. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 1911. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br;minas.gerais:estadual:decreto:1911-06-09;3191>. Acesso em: 2 fev. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.085, de 08/04/2009**. Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2009a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/45085/2009/?cons=1>. Acesso em: 19 ago. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.709, de 26/10/2023**. 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: 11 mar. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei nº 1.147, de 06/09/1930**. Dá novas denominações às quatro Secretarias de Estado, distribui os seus serviços e autoriza o Poder Executivo a reformar as Secretarias de Estado e demais repartições públicas. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 1930. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/24313/2023/>. Acesso em: 11 mar. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei nº 24.313, de 28/04/2023**. 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/LEI/24313/2023/>. Acesso em: 11 mar. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei Ordinária nº 5487, de 10 de julho de 1970**. Cria 2 (duas) delegacias regionais de ensino e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 1970. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/mg/lei-ordinaria-n-5487-1970-minas-gerais-cria-9-nove-delegacias-regionais-de-ensino-e-contem-outras-providencias>. Acesso em: 17 dez. 2023.

MINAS GERAIS. **Manual de usuários externos**. [Belo Horizonte]: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, mar. 2018. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/manual-do-usuario-externo-sei-0>. Acesso em: 24 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Ofício Circular SA nº 21/2011**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação, 19 abr. 2011. Assunto: composição da DAFI.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 1.346, de 08 de junho de 2009**. 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: Secretaria de Estado de Educação, 2009b. Disponível em: <https://homo-portal.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/RESOLUCAO-SEE-1.346-2009-REVOGADA-PELA-2245-2012.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 2.245, de 28 de dezembro de 2012**. Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação, 2012. Disponível em: <https://homo-portal.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/RESOLUCAO-SEE-2.245-2012-REVOGADA-PELA-3.670-2017.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 2.289, de 29 de março de 1977**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação, 1977.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 3.670 de 28 de dezembro de 2017**. Resolução 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: Secretaria de Estado de Educação, 2017. Disponível em: https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_gmg&controller=document&id=23493-resolucao-see-n-3670-2017?layout=print. Acesso em: 7 mar. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 4.692, de 29 de dezembro de 2021**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação, 2021. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/RESOLUCAO-SEE-No-4.692-DE-29-DE-DEZEMBRO-DE-2021.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 4764, 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: Secretaria de Estado de Educação, 2022. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4764-22-r%20-%20public.%2024-08-22.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2023.

MINAS GERAIS. SEI!MG: Sistema Eletrônico de Informações. **Secretaria de Planejamento e Gestão**, Belo Horizonte, [2018?]. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/sei/usuario-interno>. Acesso em: 24 nov. 2024.

MORAES, Alexandre de. Federação brasileira: necessidade de fortalecimento das competências dos estados-membros. **Revista de Direito Administrativo**, [s. l.], v. 251, p. 11-27, 2009. DOI: <https://doi.org/10.12660/rda.v251.2009.7526>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/7526>. Acesso em: 2 fev. 2024.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de; GROHMANN, Márcia Zampieri. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Revista Pensamento e Realidade**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 56-81, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/27335>. Acesso em: 2 fev. 2024.

ORGANOGRAMA. **educacao.mg.gov.br**, Belo Horizonte, 16 jul. 2012. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/politica-de-privacidade/page/20-organograma>. Acesso em: 11 fev. 2024.

ORGANOGRAMA SRE - Paracatu. **educacao.mg.gov.br**: SRE Paracatu, Belo Horizonte, 10 fev. 2022. Disponível em: <https://sreparacatu.educacao.mg.gov.br/index.php/banco-de-noticias/8-institucional/153-organograma-sre-paracatu>. Acesso em: 17 dez. 2023.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo**: teoria e prática. 3. ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], ano 47, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 2 mar. 2024.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. **O conceito de arquivo**. 2004. Trabalho apresentado no Congresso Nacional de Arquivologia, 1., 2004, Brasília, DF.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com servidores do setor de protocolo

Prezado (a) Servidor(a),

Sou aluna da turma 2022/2024 do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora - Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Ao iniciar este estudo de caso eu não havia percebido o quanto o Setor de Protocolo é parte importante para o bom andamento do fluxo de processos de análise das prestações de contas de termos de compromisso e de PDDEs enviadas protocoladas pelas escolas, uma vez que é o ponto de partida, por assim dizer, do fluxo de análises. Diante disto, convido os servidores deste setor a colaborar conosco, via entrevista, acerca de suas percepções sobre as questões seguir.

Sua participação é de grande importância para a percepção dos gargalos neste processo e, acima disto, para o apontamento de possíveis mudanças para promover melhoras.

O sigilo é parte integrante desta entrevista, que será utilizada apenas para fins acadêmicos. Nenhuma opinião será descrita de forma a identificar o autor das respostas. Deste modo, sinta-se à vontade em se expressar.

Agradeço imensamente a sua colaboração!

Sandra Aparecida Borges

Bloco Contextual 1 – Formação, Experiência e Conhecimento Adquirido

1. Qual é o seu tipo de contratação e qual cargo/função você ocupa? Quais são suas principais responsabilidades no cargo atual?
2. Há quanto tempo você presta serviços no Setor de Protocolo na SRE? Pode descrever sua experiência profissional na SRE, incluindo seu período na DAFI e no Setor de Protocolo?
3. Você já participou de cursos ou capacitações voltadas para o sistema de protocolo de documentos? Se sim, pode descrevê-los? Se não, acredita que seria importante participar de treinamentos voltados para o setor?
4. Você possui alguma certificação ou formação adicional que considera relevante para suas funções no Setor de Protocolo?

Bloco Contextual 2 – Protocolo

5. Como é realizado o processo de protocolo das pastas de prestações de contas? Quais são os principais desafios que você enfrenta nesse processo?
6. Como são os manuais de padronização do fluxo de trabalho no protocolo? Como você avalia a eficiência do sistema de protocolo atual?

7. Você gostaria de sugerir alguma modificação no fluxo de processos de trabalho atual do Setor de Protocolo?

Bloco Contextual 3 – Fluxo do Processo de Análise

8. Qual é a quantidade média de prestações de contas que são protocoladas mensalmente? Existe algum período do ano em que o volume de prestações de contas protocoladas aumenta significativamente? Se sim, como você lida com esse aumento?

9. Como é realizada a triagem ou pré-análise das pastas de prestação de contas antes do protocolo inicial? Você utiliza algum software ou ferramenta específica para auxiliar no protocolo e análise das prestações de contas?

10. Como é realizado o protocolo interno entre o Setor de Protocolo e o Setor de Prestação de Contas? Você possui conhecimento sobre os documentos que compõem as pastas de prestações de contas?

Bloco Contextual 4 – Capacitações dos Servidores do Setor de Prestação de Contas

11. Como seria, para você, o modelo ideal de formações ou treinamentos referentes à documentação que compõe as pastas de prestações de contas? Quais habilidades ou conhecimentos você acredita que seriam mais benéficos para os servidores do Setor de Prestação de Contas adquirirem?

12. Você já participou de alguma formação ou treinamento que considerou particularmente eficaz? Se sim, pode descrevê-lo?

13. Sinta-se à vontade para complementar algo ou deixar alguma ponderação sobre o tema tratado nesta entrevista.

Chegamos ao fim da entrevista!

Que bom que pude contar com sua participação até aqui.

Obrigada por sua colaboração!

Sandra Aparecida Borges

Mestranda em Gestão e Avaliação da Educação Pública Universidade Federal de Juiz de Fora

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com a coordenadora do setor de prestação de contas

Sou aluna da turma 2022/2024 do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora - Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. O estudo de caso que hora realizo pretende levantar os gargalos que ocorrem no fluxo de processo de análises de prestação de contas da SER do interior de Minas Gerais. Desta forma, sua participação como Coordenadora do setor nesta pesquisa é fundamental para compreendermos esse processo, assim como as dificuldades que existem para dirimir o passivo de prestações de contas. Diante da coleta de dados, esperamos emergir propostas para o melhoramento dos fluxos de trabalho.

É importante reforçamos que o sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o respondente. E que as mesmas serão usadas apenas para fins acadêmicos. Assim, espera-se a tranquilidade nas respostas.

Sou muito grata por sua colaboração no meu processo de construção de conhecimento.

Obrigada!

Sandra Aparecida Borges

Bloco Contextual 1 – Formação, Experiência e Conhecimento Adquirido

1. Qual é o seu tipo de contratação e qual cargo/função você ocupa? Quando você foi nomeada como Coordenadora do Setor?
2. Há quanto tempo você presta serviços no Setor de Prestação de Contas? Pode descrever sua experiência profissional na SRE, incluindo seu período na DAFI e no Setor de Protocolo?
3. Descreva as capacitações que você e os demais servidores receberam da DAFI/DIVOF durante seu período no setor.
4. Como tem sido realizado o treinamento dos analistas de prestação de contas da MGS?
5. Como são padronizadas as informações e orientações enviadas pela SEE/MG e pela DAFI?

Bloco Contextual 2 – Protocolo

6. Como é realizado o fluxo de processos de protocolo das prestações de contas?
7. Você indicaria alguma modificação no processo de protocolo externo (escola-SRE) e interno (Setor de Protocolo-Setor de Prestação de Contas)? Descreva.

8. Com que frequência são realizadas reuniões com o Setor de Prestações de Contas e o Setor de Protocolo, quais são os principais assuntos tratados?

Bloco Contextual 3 – Fluxo do Processo de Análise

9. Qual é a relação entre o número de servidores, a quantidade de funções e a produtividade nas análises?

10. Houve rotatividade de analistas contratados pela MGS no Setor de Prestação de Contas? Se sim, como isso afeta o alcance das metas?

11. O excesso de atividades diversas no Setor de Prestação de Contas influencia no tempo disponível para análises?

12. Como são definidas as metas de análise e elas são iguais para funcionários da MGS e servidores efetivos?

13. Existe um horário específico para atendimento ao público (diretores, ATBs, empresas de engenharia)?

14. O espaço físico de trabalho é adequado para o exercício de análise e atendimentos? E o espaço do arquivo é compatível com a quantidade de material gerido?

15. Acompanhamentos de gastos nas escolas durante a execução dos termos poderiam diminuir erros e facilitar as análises das prestações de contas?

16. O excesso de atividades diversas no Setor de Prestação de Contas influencia no tempo disponível para análise?

Bloco Contextual 4 – Capacitações dos Servidores do Setor de Prestação de Contas

17. Quantas capacitações a SEE realizou com os servidores ligados ao Setor de Prestação de Contas?

18. Quantas capacitações a SEE/MG realizou específicas para os funcionários da MGS, contratados como analistas?

19. Como são realizadas as capacitações/treinamentos dos funcionários da MGS?

20. Quando um analista se desliga ou é desligado, existe um fluxo de processos que permita que o próximo analista continue de onde ele parou?

21. Sinta-se à vontade para complementar algo ou deixar alguma ponderação sobre o tema tratado nesta entrevista.

Chegamos ao fim da entrevista!

Que bom que pude contar com sua participação até aqui.

Obrigada por sua colaboração!

Sandra Aparecida Borges

Mestranda em Gestão e Avaliação da Educação Pública Universidade Federal de Juiz de Fora

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com a diretora da DAFI

Sou aluna da turma 2022/2024 do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora - Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A pesquisa que estou realizando pretende levantar gargalos que ocorrem no fluxo de processos de análises de prestação de contas da SRE do interior de Minas Gerais. Desta forma, sua participação nessa pesquisa é fundamental para levantarmos dados que possam auxiliar na compreensão do fluxo de processo de trabalho do Setor de Prestação de Contas.

É importante reforçamos que o sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o respondente. E que as mesmas serão usadas apenas para fins acadêmicos. Assim, não hesite em revelar sua opinião sincera.

Desde já sou grata por sua participação e por colaborar com este processo de construção do conhecimento.

Obrigada!

Sandra Aparecida Borges

Bloco Contextual 1 – Formação, Experiência e Conhecimento Adquirido

1. Qual é o seu tipo de contratação e qual cargo/função você ocupa? Quando você começou a prestar serviços na DAFI?
2. Pode descrever sua trajetória profissional na SRE?
3. Descreva as capacitações que você recebeu ao longo do período que trabalha no setor, da SEE/MG.
4. Com que periodicidade são realizadas reuniões com o Setor de Prestação de Contas?
5. Como tem sido realizado o treinamento dos analistas de prestação de contas da MGS?
6. Como são padronizadas as informações e orientações enviadas pela SEE/MG e repassadas ao Setor de Prestação de Contas?

Bloco Contextual 2 – Protocolo

7. Como é realizado o fluxo de processos de protocolo das prestações de contas?
8. Você indicaria alguma modificação no processo de protocolo externo (escola-SRE) e interno (Setor de Protocolo-Setor de Prestação de Contas)? Descreva.

Bloco Contextual 3 – Fluxo do Processo de Análise

9. Qual é a relação entre o número de servidores, a quantidade de funções e a produtividade nas análises?
10. Houve rotatividade de analistas contratados pela MGS no Setor de Prestação de Contas? Se sim, como isso afeta o alcance das metas?
11. Como a produtividade é afetada pela troca constante de analistas da MGS? Quais são os principais motivos dos desligamentos?
12. As metas são definidas da mesma forma para funcionários da MGS e para servidores efetivos?
13. Existe um horário específico para atendimento ao público? Diretores, ATBs, empresas de engenharia?
14. O espaço físico de trabalho é adequado para o exercício de análise e atendimentos? E o espaço do arquivo é compatível com a quantidade de material gerido pelo Setor de Prestação de Contas?
15. Acompanhamentos de gastos nas escolas durante a execução dos termos poderiam diminuir erros e facilitar as análises das prestações de contas?
16. A SRE utiliza do bloqueio de Caixas Escolares para agilizar o atendimento às diligências nas Prestações de Conta?
17. O excesso de atividades diversas no Setor de Prestação de Contas influencia no tempo disponível para análises?
18. Quais atividades/funções que são exercidas pelos analistas de prestação de contas poderiam ser repassadas para outro setor da DAFI?

Bloco Contextual 4 – Capacitações dos Servidores do Setor de Prestação de Contas

19. Quantas capacitações a SEE realizou com os servidores ligados ao Setor de Prestação de Contas?
20. Quantas capacitações a SEE/MG realizou específicas para os funcionários da MGS, contratados como analistas?
21. Como são realizadas as capacitações/treinamentos dos funcionários da MGS?
22. Quando um analista se desliga ou é desligado, existe um fluxo de processos que permita que o próximo analista continue de onde ele parou?
23. Sinta-se à vontade para complementar algo ou deixar alguma ponderação sobre o tema tratado nesta entrevista.

Chegamos ao fim da entrevista!

Que bom que pude contar com sua participação até aqui.

Obrigada por sua colaboração!

Sandra Aparecida Borges

Mestranda em Gestão e Avaliação da Educação Pública Universidade Federal de Juiz de Fora

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com os analistas contratados pela MGS e com a servidora cedida pela escola para prestar serviços como analista de prestação de contas

Sou aluna da turma 2022/2024 do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora - Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. O estudo de caso que hora realizo pretende levantar os gargalos que ocorrem no fluxo de processos de análises de prestação de contas da SRE do interior de Minas Gerais. Desta forma, a sua participação como Analista de Prestação de Contas nesta pesquisa é fundamental para compreendermos esse processo, assim como as dificuldades que existem para dirimir o passivo de prestações de contas. Diante da coleta de dados, esperamos emergir propostas para o melhoramento dos fluxos de trabalho.

É importante reforçamos que o sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o respondente. E que as mesmas serão usadas apenas para fins acadêmicos. Assim, espera-se a tranquilidade nas respostas.

Sou muito grata por sua colaboração no meu processo de construção de conhecimento.

Obrigada!

Sandra Aparecida Borges

Bloco Contextual 1 – Formação, Experiência e Conhecimento Adquirido

1. Qual é o seu tipo de contratação e qual cargo/função você ocupa? Quando você começou a prestar serviços no Setor de Prestação de Contas?
2. Descreva as capacitações que você recebeu da DAFI/DIVOF e da SEE/MG durante seu período no setor.
3. Como foi realizado o treinamento de vocês ao assumirem seus postos?
4. Como vocês possuem acesso às informações e orientações enviadas pela SEE/MG e repassadas pela DAFI?

Bloco Contextual 2 – Protocolo

5. Como é realizado o fluxo de processos de protocolo das prestações de contas?
6. Vocês indicariam alguma modificação no processo de protocolo externo (escola-SRE) e interno (Setor de Protocolo-Setor de Prestação de Contas)? Descreva.
7. Com que frequência são realizadas reuniões no Setor de Prestações de Contas e quais são os principais assuntos tratados?

Bloco Contextual 3 – Fluxo do Processo de Análise

8. Deem suas opiniões sobre a forma que os processos para análise são distribuídos para cada um dos analistas.
9. Qual é a relação entre o número de analistas e a quantidade de análises?
10. Houve rotatividade de analistas contratados pela MGS no Setor de Prestação de Contas? Se sim, como isso afeta o alcance das metas?
11. Como a produtividade é afetada pela troca constante de analistas da MGS? Quais são os principais motivos dos desligamentos?
12. Como são definidas as metas de análise e como são distribuídas as pastas de prestação de contas entre os analistas?
13. Existe um horário específico para atendimento ao público? Diretores, ATBs, empresas de engenharia?
14. O espaço físico de trabalho é adequado para o exercício de análise e atendimentos? E o espaço do arquivo é compatível com a quantidade de material gerido pelo Setor de Prestação de Contas?
15. Acompanhamentos de gastos nas escolas durante a execução dos termos poderiam diminuir erros e facilitar as análises das prestações de contas?
16. Quando um analista pede dispensa, como é redistribuído o trabalho pendente? Por exemplo, análises que possuem diligências.
17. Dialoguem sobre a forma que são protocoladas, cobradas e distribuídas as diligências para análise.

Bloco Contextual 4 – Capacitações dos Servidores do Setor de Prestação de Contas

18. Quantas capacitações a DAFI/DIVOF realizou com os servidores ligados ao Setor de Prestação de Contas?
19. Quantas capacitações a SEE/MG realizou específicas para os funcionários da MGS, contratados como analistas?
20. Como são realizadas as capacitações/treinamentos dos funcionários da MGS?
21. Quando um analista se desliga ou é desligado, existe um fluxo de processos que permita que o próximo analista continue de onde ele parou?
22. Sinta-se à vontade para complementar algo ou deixar alguma ponderação sobre o tema tratado nesta entrevista.

Chegamos ao fim da entrevista!

Que bom que pude contar com sua participação até aqui.

Obrigada por sua colaboração!

Sandra Aparecida Borges

Mestranda em Gestão e Avaliação da Educação Pública Universidade Federal de Juiz de Fora