

**UNIVERSIDADE DE UBERABA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO: FORMAÇÃO DOCENTE  
PARA A EDUCAÇÃO BÁSICA  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**FRANCISCO LUIZ PEREIRA DA COSTA**

**A GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA PÚBLICA: INSTRUMENTOS E  
MECANISMOS DE GESTÃO PARA A APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS  
DO PNAE (PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR)**

**UBERLÂNDIA - MG**

**2019**



**FRANCISCO LUIZ PEREIRA DA COSTA**

**A GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA PÚBLICA: INSTRUMENTOS E  
MECANISMOS DE GESTÃO PARA A APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS  
DO PNAE (PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação: Formação Docente para a educação básica - Mestrado Profissional, da Universidade de Uberaba, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa: Práticas Pedagógicas para a Educação Básica

Professora Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Gercina Santana Novais  
Professor Coorientador: Dr. Eloy Alves Filho

**UBERLÂNDIA**

**2019**

Catálogo elaborado pelo Setor de Referência da Biblioteca Central – Uniube

Costa, Francisco Luiz Pereira da.  
C823g A gestão financeira na escola pública: instrumentos e mecanismos de gestão para a aplicação dos recursos públicos do PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) / Francisco Luiz Pereira da Costa. – Uberlândia, 2019.

194 f. : il. color. + 1 CD-ROM

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Uberaba. Programa de Mestrado em Educação. Linha de pesquisa: Práticas Pedagógicas para a Educação Básica

Orientadora: Dra. Gercina Santana Novais

Coorientador: Dr. Eloy Alves Filho

1. Gestão financeira. 2. Recursos públicos. 3. Mecanismos e Instrumentos de gestão do PNAE. I. Novais, Gercina Santana. II. Alves Filho, Eloy. III. Universidade de Uberaba. Programa de Mestrado em Educação. IV. Título.

CDD 658.15

**FRANCISCO LUIZ PEREIRA DA COSTA**

**A GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA PÚBLICA: INSTRUMENTOS E  
MECANISMOS DE GESTÃO PARA A APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS  
DO PNAE (PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR)**

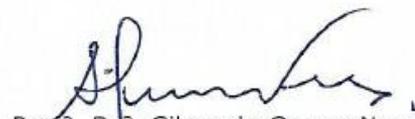
Dissertação apresentada ao Programa  
de Mestrado em Educação da  
Universidade de Uberaba, como requisito  
final para a obtenção do título de Mestre  
em Educação.

Aprovada em 25/02/2019

**BANCA EXAMINADORA**



Profª. Drª. Gercina Santana Novais  
(Orientadora)  
Universidade de Uberaba - UNIUBE



Profª. Drª. Silma do Carmo Nunes  
Universidade Presidente Antônio Carlos -  
UNIPAC



Profª. Drª. Sandra Gonçalves Vilas  
Bôas Campos  
Universidade de Uberaba - UNIUBE



## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e por mais essa oportunidade.

Ao meu pai Diógenes, pela dedicação e orientação ao longo da vida.

À minha mãe Alice pela sua fé, paciência, amor e sabedoria.

À minha esposa Daniete pelo seu carinho, amor e companheirismo.

À minha filha Tatiana e aos meus filhos Tiago e Rafael, pelo incentivo e dedicação.

À Karina, Fábio e Amanda, pelo incentivo.

Aos meus queridos netinhos Pedro, Felipe e Lucas, pela pureza do seu afeto.

À amiga Sirlene pela sua parceria e torcida para persistir e concluir.

À Diretoria e funcionários da EEPJIS pela colaboração.

À Professora Doutora Gercina Santana Novais pela sua orientação, dedicação e competência, disponibilidade e interesse em construir o melhor.

Ao Professor Doutor Eloy Alves Filho, por ter sugerido o caminho da pesquisa e valorizado as minhas experiências profissionais no estudo realizado.

À Professora Doutora Luciana Beatriz de Oliveira Bar de Carvalho, pelo seu constante apoio na UNIUBE, para que eu pudesse concluir esta pesquisa.



## RESUMO

O trabalho de pesquisa aqui apresentado procura desvendar como são os processos de gestão financeira de recursos públicos oriundos do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE, na Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa e quais os mecanismos e instrumentos de gestão financeira utilizados na administração dos referidos recursos. Desvelar ainda, possíveis vínculos entre gestão financeira, gestão democrática e qualidade social da educação. A realização da pesquisa ocorreu por meio de um levantamento teórico conceitual sobre a gestão de recursos públicos, aspectos do PNAE, o processo de democratização e autonomia financeira das escolas, a participação da comunidade escolar na gestão escolar e um trabalho de análise documental com procedimento de análise de conteúdo temático. Na escola, foram analisados os principais documentos da administração escolar pertinentes aos recursos do PNAE. As estratégias de utilização dos mecanismos e instrumentos de gestão, bem como a delegação de funções para a elaboração dos processos de aquisição e pagamento de despesas favorecem o trabalho do gestor, tendo em vista a complexidade dos sistemas de prestação de contas e de informações para os órgãos de controle. A Unidade Executora do PNAE realiza um eficiente monitoramento das atividades executadas pela escola, mas percebe-se uma demora nos prazos de análise das contas apresentadas, inviabilizando a redução de problemas processuais em andamento. Os resultados indicam a prática de uma gestão compartilhada de forma democrática com a comunidade por intermédio do colegiado escolar e que a escola se adequou às novas normas estabelecidas para a gestão de recursos públicos do PNAE, a construção da qualidade social da educação, favoráveis à permanência do aluno na escola, e a possibilidade de conclusão dos estudos, pois ao promover a participação da comunidade escolar e dar transparência aos atos pedagógicos e administrativos, ampliaram a possibilidade de gestar recursos financeiros públicos associados ao projeto educacional. O pesquisador elaborou um instrumento de apoio para o controle financeiro dos recursos do PNAE para uso do Caixa Escolar da Instituição Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa.

**Palavras-chave:** Gestão financeira. Recursos públicos. Mecanismos e instrumentos de gestão do PNAE.



## ABSTRACT

The research work presented here seeks to find out how are the financial management processes of public resources coming from the National School Feeding Program - PNAE, at the State School Professor José Ignácio de Sousa and what financial management mechanisms and tools used in the administration of said resources. It also seeks to unveil possible links between financial management, democratic management and the social quality of education. The research was carried out through a theoretical conceptual survey on the management of public resources, aspects of the PNAE, the process of democratization and financial autonomy of schools, the participation of the school community in school management and a document analysis work with content analysis. At school, the main school administration documents concerning PNAE resources were analyzed. Strategies for the use of management mechanisms and tools and the delegation of functions for the preparation of the procurement and payment procedures encourage the work of the manager in view of the complexity of accountability and information systems for control organs. The PNAE Executing Unit performs an efficient monitoring of the activities carried out by the school, but there is a delay in the analysis of the accounts presented, making it impossible to reduce procedure problems in progress. The results indicate the practice of a shared management in a democratic way with the community through the school board and that the school conformed to the new norms established for the management of public resources of the PNAE, the construction of the social quality of education, favorable to permanence of the student in the school, and the possibility of completing the studies, because by promoting the participation of the school community and giving transparency to the pedagogical and administrative acts, they increased the possibility of generating public financial resources associated with the educational project. The researcher prepared an instrument to support the financial control of the PNAE resources for use of the School Treasure of the institution State School José Ignácio de Sousa.

**Keywords:** Financial management. Public resources. Mechanisms and instruments of PNAE management.



## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ALGAR - Grupo Alexandrino Garcia

APMF - Associação de pais, mestres e funcionários

ARCOM - Armazém do Comércio S/A

ATB - Assistente Técnico de Educação Básica

CAE - Conselho de Alimentação Escolar

CF - Constituição Federal

CGU - Controladoria Geral da União

CTBC - Central Telefônica do Brasil Central

DAP - Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Agricultura Familiar (Pronaf)

EC - Emenda Constitucional

EEPJIS - Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa

EEX - Entidade Executora

EJA - Educação de Jovens e Adultos

FISI - Financiamento Internacional de Socorro à Infância

FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização do Magistério

FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei Orçamentária Anual



MARTINS - Martins Comércio e Serviço de Distribuição S/A

MEC - Ministério da Educação

PAR - Plano de Ações Articuladas

PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar

PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental

PPP - Projeto Político Pedagógico

PROCAD - Programa de Capacitação de Dirigentes Escolares de Minas Gerais

PROCAP - Programa de Capacitação dos Professores em Minas Gerais

PROGESTÃO - Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares

SEE/MG - Secretaria Estadual da Educação

SEEB - Secretaria de Educação Básica

SIMADE - Sistema Mineiro de Administração Escolar

SRE - Superintendência Regional de Ensino

TC - Termo de Compromisso

TCU - Tribunal de Contas da União

UEX - Unidade Executora

UFU - Universidade Federal de Uberlândia

UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância

UNIUBE - Universidade de Uberaba

VEREDAS - Curso de Formação Superior de Professores Públicos de Minas Gerais



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O trem de ferro saindo da estação (“Maria Fumaça”).....	13
Figura 2 – Notas e moedas da década de 1960.....	15
Figura 3 – Cartilha inicial de aprendizado: Cartilha Sodré .....	18
Figura 4 – Prof <sup>ª</sup> . Paula Renôn à esquerda e os “Arcos do Grupo Escolar” à direita.....	19
Figura 5 – Fachada da entrada principal do prédio da escola, ainda com os letreiros “Grupo Escolar Cel. Carneiro” desde 1968. ....	20
Figura 6 – Alunos do “Zé Inácio” .....	22
Figura 7 – Fachada atual da Escola - Estadual Professor José Ignácio de Sousa.....	23
Figura 8 – Organograma Administrativo e Funcional da EEPJIS 2017.....	54
Figura 9 – Esquema gráfico da análise de conteúdo .....	62
Figura 10 – Assuntos tratados em reuniões do Colegiado Escolar - EEPJIS 2016 a .....	84
Figura 11 – Assuntos tratados em reuniões do Colegiado Escolar - EEPJIS 2016 b .....	85
Figura 12 – Assuntos tratados em reuniões do Colegiado Escolar - EEPJIS 2016 c .....	86
Figura 13 – Assuntos tratados em reuniões do Colegiado Escolar - EEPJIS 2017 a .....	88
Figura 14 – Assuntos tratados em reuniões do Colegiado Escolar - EEPJIS 2017 b.....	89
Figura 15 – Assuntos tratados em reuniões do Colegiado Escolar - EEPJIS 2017 c .....	90
Figura 16 – Assuntos tratados em reuniões da Assembleia Escolar - EEPJIS 2016 e 2017 ....	95
Figura 17 – Organograma apresentado pela Escola no seu PPP – 2017 .....	118
Figura 18 – Fluxograma do Ciclo da Receita EEPJIS - Recursos PNAE .....	142
Figura 19 – Fluxograma do Ciclo da Despesa EEPJIS – Recursos PNAE .....	143
Figura 20 – Legenda dos símbolos utilizados nos Fluxogramas (figuras 21 e 22) .....	145
Figura 21 – Fluxograma Operacional de Gestão dos Recursos – EEPJIS / PNAE.....	146
Figura 22 – Fluxograma Operacional da Prestação de Contas – EEPJIS / PNAE .....	148
Figura 23 – Instruções para utilização da Planilha eletrônica matriz para lançamento diário da movimentação do Caixa Escolar .....	161
Figura 24 – Instruções para impressão do resumo mensal na Planilha eletrônica matriz Diário de Caixa Escolar .....	163
Figura 25 – Planilha eletrônica matriz, para lançamento diário do caixa escolar .....	164
Figura 26 – Planilha formatada para servir de Resumo mensal, concentrando os dados das 31 planilhas representativas dos dias calendário .....	165



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mapa de Conceitos sobre Mecanismos e Instrumentos de Gestão Escolar .....	75
Quadro 2 – Mecanismos de Gestão Escolar EEPJIS 2016 e 2017 .....	79
Quadro 3 – Quadro de Conteúdos e Significância dos Mecanismos para a Gestão Escolar ..	103
Quadro 4 – Instrumentos de Gestão Escolar - EEPJIS 2016 e 2017 .....	110
Quadro 5 – Quadro de Conteúdos e Significância dos Instrumentos Legais para a Gestão Escolar .....	113

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Recursos Financeiros da EEPJIS 2016.....	121
Gráfico 2 – Recursos Financeiros da EEPJIS 2017.....	122
Gráfico 3 – Receita e Despesa do PNAE - EEPJIS 2016.....	129
Gráfico 4 – Destinação dos Recursos do PNAE - EEPJIS 2016.....	130
Gráfico 5 – Receita e Despesa do PNAE - EEPJIS 2017 .....	131
Gráfico 6 – Destinação dos Recursos do PNAE - EEPJIS 2017 .....	132
Gráfico 7 – Fundo de reserva PNAE - 2016 / 2017.....	136



## SUMÁRIO

<b>ENTRECRUZANDO HISTÓRIAS: NARRATIVAS SOBRE HISTÓRIA DE VIDA E CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....</b>	<b>13</b>
---	-----------

### CAPÍTULO I

<b>FINANCIAMENTO PÚBLICO DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR: O PNAE COMO ESTRATÉGIA PARA DEMOCRATIZAR A EDUCAÇÃO .....</b>	<b>32</b>
--	-----------

<b>1.1 Do marco legal sobre educação e políticas de financiamento das ações de apoio às condições de estudo do discente da escola pública .....</b>	<b>33</b>
---	-----------

<b>1.2 Financiamento da Educação no Brasil e a criação de condições para a permanência dos alunos na escola .....</b>	<b>39</b>
---	-----------

<b>1.3 O PNAE na Escola Estadual Prof. José Ignácio de Sousa .....</b>	<b>43</b>
--	-----------

<b>1.4 A importância da Agricultura Familiar para o abastecimento das escolas e a relevância do PNAE para o desenvolvimento da produção regional de alimentos ...</b>	<b>45</b>
---	-----------

### CAPÍTULO II

<b>METODOLOGIA DA PESQUISA: OS CAMINHOS PERCORRIDOS .....</b>	<b>49</b>
---	-----------

<b>2.1 O local da pesquisa .....</b>	<b>52</b>
--------------------------------------	-----------

<b>2.2 A pesquisa Documental qualitativa e os procedimentos de produção e análise dos dados .....</b>	<b>55</b>
---	-----------

### CAPÍTULO III

<b>AS FONTES DOCUMENTAIS SOBRE O PNAE NA EEPJIS E A GESTÃO PÚBLICA: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO .....</b>	<b>64</b>
---	-----------

<b>3.1 Mecanismos e instrumentos de gestão financeira .....</b>	<b>66</b>
---	-----------

<b>3.2 Conceitos de mecanismos e instrumentos de gestão .....</b>	<b>68</b>
---	-----------

<b>3.2.1 Conceitos de mecanismos de gestão .....</b>	<b>68</b>
--	-----------

<b>3.2.2 Conceitos de instrumentos de gestão .....</b>	<b>72</b>
--	-----------

<b>3.3 Os mecanismos e instrumentos na gestão escolar e seus usos .....</b>	<b>74</b>
---	-----------

<b>3.3.1 Os mecanismos de gestão financeira escolar e seus usos: O que revelam as atas do Colegiado Escolar - um mecanismo de gestão .....</b>	<b>76</b>
--	-----------

<b>3.3.2 Os instrumentos de gestão financeira escolar e seus usos .....</b>	<b>108</b>
---	------------

<b>3.3.2.1 Conceituação e significância para a Gestão Escolar: instrumentos .....</b>	<b>111</b>
---	------------



## **CAPÍTULO IV**

<b>INSTRUMENTOS FACILITADORES DA GESTÃO DOS RECURSOS DO PNAE: AS CONTRIBUIÇÕES DESTE TRABALHO PARA A ESCOLA ESTADUAL PROF. JOSÉ IGNÁCIO DE SOUSA.....</b>	<b>151</b>
<b>4.1 O Mestrado profissional e as demandas da escola: objetivos e conhecimentos partilhados .....</b>	<b>152</b>
<b>4.2 Identificação da Instituição .....</b>	<b>153</b>
<b>4.3 O percurso de pesquisa e as oportunidades de contribuição.....</b>	<b>153</b>
<b>4.4 Proposta de contribuição .....</b>	<b>154</b>
<b>4.4.1 Estudo do fluxo de informações financeiras .....</b>	<b>155</b>
4.4.1.1 A origem pública dos recursos.....	155
4.4.1.2 Da necessidade de aplicação financeira .....	156
4.4.1.3 Da licitação e dos prazos processuais .....	157
4.4.1.4 Análise da autonomia financeira da Caixa Escolar da Escola Estadual ....	157
<b>4.4.2 Produção do instrumento financeiro “Livro Caixa” eletrônico .....</b>	<b>158</b>
<b>4.4.3 Orientações e Procedimentos de uso da “Planilha Livro Diário de Caixa” ..</b>	<b>160</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>167</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>174</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>191</b>



## ENTRECRUZANDO HISTÓRIAS: NARRATIVAS SOBRE HISTÓRIA DE VIDA E CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

*“Sinto-me nascido a cada momento para a eterna novidade do Mundo.”*  
(Fernando Pessoa, 2001)

Eu nasci em Uberlândia, no ano de 1961 e residi numa casa simples localizada no bairro operário, local afastado do centro da cidade e bem próximo aos trilhos da linha da estrada de ferro. Minha cidade localiza-se a oeste da capital do estado, Belo Horizonte, distanciando-se desta cerca de 537 quilômetros. Uberlândia concentrava a produção agrícola das cidades vizinhas e os maiores volumes eram transportados pela Companhia Mogiana com destino a São Paulo.

Figura 1 – O trem de ferro saindo da estação (“Maria Fumaça”)



Fonte: Página do [g1.globo.com](http://g1.globo.com)<sup>1</sup>.

Guimarães (2010, p. 29-30) esclarece que os marcos históricos do desenvolvimento local e regional, destacados como os mais relevantes para o crescimento da cidade, são:

A chegada dos trilhos de ferro da “Velha Mogiana”, ainda na última década do século XX; a infraestrutura trazida ao interior pela construção de Brasília, na segunda metade da década de 1950; e a expansão da agricultura comercial de alimentos, proporcionada pelos grandes projetos de incorporação produtiva dos cerrados.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/videos/t/globo-reporter-especial-50-anos-tv-integracao/v/trem-de-ferro-foi-um-dos-principais-meios-de-transporte-e-minas-gerais/3648003/>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

Ainda segundo Guimarães (2010, p. 30), outro ponto que merece ser destacado como responsável pelo crescimento e dinamismo de Uberlândia, que resultou na sua polarização regional, foi a sua estreita articulação comercial e produtiva com o estado de São Paulo, principal eixo da economia nacional.

Atualmente, Uberlândia é o segundo município mais populoso do estado de Minas Gerais<sup>2</sup>, na Região Sudeste do Brasil. A sua população, segundo estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), era de 676 613 habitantes em 2017, sendo o município mais populoso da região do Triângulo Mineiro e o segundo mais populoso de Minas Gerais, depois da capital, Belo Horizonte.

### **Mãe: A primeira professora**

Em 1965, saindo da minha primeira infância, eu comecei a perceber a vida pelos olhos da minha querida Mãezinha que havia sido “criada na fazenda” e estava habituada a preparar as refeições e os alimentos da família com aquilo que se podia dispor, pois no meu tempo de criança “as coisas eram difíceis de arranjar”, dava um custo para se conseguir algumas moedas, porque a classe média baixa penava para se manter. Vivíamos um período de alto custo de vida e afligidos pelo problema da inflação. O Brasil vivia a era da ditadura militar.

Mas a minha Mãezinha aprendera a fabricar doces, a preparar os chás, a costurar e recuperar roupas. Ela fazia almoço de manhã e à noite servia uma sopa deliciosa. E foi fazendo companhia para ela que aprendi a gostar do espaço chamado cozinha e de querer aprender a ciência que envolve a preparação dos pratos que vão à mesa. No início eu só dava palpites e ficava torcendo para tudo ficar no ponto e saboroso. Uma iguaria que preparávamos era o pé de moleque feito com rapadura derretida e o amendoim torrado e outra era a cocada com massa de coco ralado na hora, em seguida a massa tinha de ser resfriada na pedra, e após esfriar tudo era cortado em pedaços no formato de losango.

Quando não sobrava leite para o lanche da tarde, eu ia buscar capim cidreira lá na “Mogiana”, eles ficavam plantados próximos à linha do trem e serviam para a minha Mãezinha preparar o chá que era servido acompanhado de biscoitos caseiros e se não tivesse biscoito, ela me autorizava a comprar fiado um pão “bengala”, bem grande, lá no armazém da esquina, mas tudo o que eu pedia lá na “venda” era anotado em uma caderneta. No final do mês, o meu Pai tinha que pagar, senão ali eu não poderia mais comprar.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/noticia/uberlandia-se-mantem-como-2-maior-cidade-de-mg-segundo-ibge-confira-levantamento-na-regiao.ghtml>>. Acesso em: 27 maio 2018.

Figura 2 - Notas e moedas da década de 1960



Fonte: Coleção pessoal do pesquisador.

Essas cédulas e moedas nos remetem ao tempo em que a inflação estava acelerada, visto que na época o padrão monetário utilizado era o cruzeiro, sendo que para inaugurar a nova moeda, ou seja, o cruzeiro novo, uma das medidas tomadas pelo governo em 1967, foi o corte de três zeros no valor monetário das cédulas, mil cruzeiros se transformaram em 1 cruzeiro novo.

Antes de frequentar a escola, a minha Mãezinha havia me ensinado a escrever o meu nome e ela também lia histórias para mim. Um desses contos se fazia sempre presente em nossas conversas e ocupações, era a fábula do “Bode e a Onça”, os dois animais pretendendo construir uma moradia escolheram, sem saber, o mesmo lugar e sem se verem ou se conhecerem, cada um deles trabalhou nela: de dia o Bode, de noite a Onça, e conforme a obra evoluía diziam para si mesmos: “Tupã está me ajudando”, vou construir um segundo cômodo para o Deus Tupã, pois a sua ajuda me é de grande valia, e no outro dia admiravam-se: “vejam como a minha casa está ficando pronta rapidamente”, “Tupã muito me ajudou”, vou construir um segundo jirau para Tupã se deitar. A História termina mais adiante após muitas peripécias de cada um desses dois animais, o Bode era um sábio e a Onça era muito esperta. Juntos demonstraram que eram competentes e eficientes na carpintaria, e foi assim que concluíram a sua obra: por meio de uma inusitada e misteriosa parceria.

Então, lá em casa, nos dias que se seguiram, quando a minha Mãe queria me incentivar por tê-la auxiliado em alguma tarefa, ela se utilizava sempre desta frase: “Tupã está me ajudando”. Era uma forma de reconhecimento do meu pequenino esforço e dessa maneira ela ia conduzindo a minha educação para a vida, nos afazeres do lar. Todas as vezes que eu me dispunha a ajudá-la naquilo que eu já sabia fazer, ou seja, naquilo que ela já havia me

ensinado, assim que ela percebia que o trabalho já estava adiantado ou até já realizado, Ela falava para mim em tom de agradecimento: “Tupã está me ajudando”. Ouvir aquela frase me bastava, não tinha preço que pudesse pagar o meu esforço, a não ser através desse reconhecimento materno e nessa hora eu tinha uma pequena satisfação, a de perceber que eu a estava ajudando a completar a obra da família, dia a dia, sem preocupação, pois ela estava ali comigo e juntos caminhávamos para um amanhã, marcado por uma educação ancorada em valores humanos: cooperação, solidariedade e reconhecimento do trabalho do outro.

Lá em casa havia uma pequena horta com couve e cebolinha; num pequeno cercado também criávamos algumas galinhas. Sobre o fogão havia um pano cobre forma, onde se podia ler um ditado antigo e de muita sabedoria: “Cada ‘cousa’ em seu lugar, poupa tempo e muito falar”, as letras eram cursivas e foram bordadas à mão pela minha Mãezinha. Levávamos uma vida simples, mas muito significativa no contexto da família e de uma educação pautada na moral cristã e na espiritualidade, cuidando para manter nossa morada organizada e saudável, permitindo a cada um a oportunidade de crescer ali e poder lutar, como todo ser humano luta nesta vida, para buscar um lugar ao sol e se tornar uma pessoa de bem.

### **A primeira escola - meu segundo Lar**

A minha alfabetização se deu no ano de 1968, no Grupo Escolar Coronel José Teófilo Carneiro e ao iniciar meus estudos no “Grupo Coronel Carneiro” descobri um mundo novo, repleto de curiosidades e ensinamentos contidos nas cartilhas e livros das séries iniciais. No decorrer dos anos de 1968 a 1970, durante quase todas as manhãs, os alunos recebiam orientações sobre disciplina, organização em fila no pátio da escola, palestras alusivas a moral e ordem cívica.

De acordo com as informações apresentadas por Ferreira (2017, p. 1):

Durante o período militar, algumas matérias do currículo escolar foram apagadas. Essas matérias eram Filosofia e Sociologia, que no Ensino Médio, buscavam o entendimento de grandes intelectuais como Aristóteles, Platão, Sócrates, Marx e Weber. [...] os militares substituíram essas matérias pela famosa "Educação Moral e Cívica" e "Organização Social e Política Brasileira". Esses componentes curriculares tinham como missão enfatizar o orgulho patriota, o nacionalismo e a reprodução do pensamento autoritário militar.

As mudanças que ocorreram no currículo escolar, durante o período do regime militar, foram no sentido de extinguir disciplinas que conduziriam o estudante à reflexão e ao pensamento crítico, havia um receio de que o jovem viesse a questionar o regime militar e

seus ideais. Foram realizadas adaptações no conteúdo das ciências humanas, cuidando para que os tópicos fossem transmitidos de acordo com o ponto de vista do regime de governo dominante, numa tentativa de anular o desenvolvimento de pensamentos questionadores por parte dos alunos.

O currículo das escolas passou então a ter características aparentemente técnicas, em detrimento das possibilidades de formação de um pensamento crítico e mais inteirado das questões sociais, passando a orientar o estudante especificamente para o mercado de trabalho, alinhando o sistema educacional aos objetivos do Estado Capitalista.

Nos estudos realizados por Sobral (2000, p. 3), destaca-se que nessa época a educação era, sobretudo, considerada como um instrumento de mobilidade social e a partir do período do regime militar, estudos foram formulados no sentido de mostrar as possibilidades de rendimento oferecidas pela educação, por meio de uma maior qualificação para o mercado de trabalho.

Nos meados da década de 1960, os recursos destinados para a educação eram aqueles que estavam aprovados desde a Constituição de 1946, ou seja, advindos de percentuais vinculados à arrecadação tributária assim, definidos:

- Pelo menos 10% da renda dos impostos da União;
- e no mínimo 20% da renda dos impostos dos Estados, Municípios e do Distrito Federal.

Já para a Alimentação Escolar, de acordo com o histórico<sup>3</sup> disponibilizado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, na década de 1950, o governo havia elaborado um Plano Nacional de Alimentação e Nutrição, oportunizando a existência de um fluxo de doações advindos do Financiamento Internacional de Socorro à Infância (FISI), atualmente denominado UNICEF, com o qual as escolas eram parcialmente abastecidas. Somavam-se algumas doações de familiares de estudantes para a Caixa Escolar e também as contribuições de alguns associados.

Com a diminuição das doações do FISI, o governo começou a realizar aquisições de alimentos para as escolas, atingindo a sua quase totalidade na década de 1970, época em que se estabeleceu a denominação Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE, ficando assegurado desde 1979, a todos os alunos do ensino fundamental, o direito à alimentação escolar. Esse programa materializava uma política pública relativa à alimentação escolar para determinado nível de ensino.

---

<sup>3</sup> BRASIL. FNDE. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/acessibilidade/item/97-hist%C3%B3rico>>. Acesso em: 18 set. 2018.

No Grupo Escolar Coronel José Teófilo Carneiro, os alunos seguiam uma cartilha de aprendizado chamada “Cartilha Sodré”, alguém se lembra dela?

Figura 3 – Cartilha inicial de aprendizado: Cartilha Sodré



Fonte: Pedagogia ao Pé da Letra<sup>4</sup>.

O texto “A História das Cartilhas de Alfabetização: As mais antigas”<sup>5</sup> nos permitem relembrar um pouco da história da Cartilha Sodré, ao mencionar que a:

Cartilha Sodré. Benedicta Stahl Sodré 219.e. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1951. [Não foi possível localizar a editora que publicou as primeiras edições, cuja 1a. edição é de 1940<sup>6</sup>. A partir da 46a. edição, de 1948, a Cartilha Sodré passou a ser publicada pela Companhia Editora Nacional. Conforme dados da editora, de 1948 até 1989, data da última edição, a 273a., foram produzidos 6.060.351 exemplares.

Além das lembranças sobre a referida Cartilha, desde o ano de 1968, período em que iniciei meus estudos, recordo-me também que no Grupo Escolar existia uma grande cozinha e também um refeitório que a gente chamava de “cantina”. Na parte dos fundos havia uma horta que era cuidada pelas cantineiras com a ajuda de alguns alunos que participavam dessa e de outras atividades de apoio à escola. Na hora do recreio todos os alunos se dirigiam à cantina

<sup>4</sup> Disponível em: <<https://pedagogiaaopedaletra.com/historia-das-cartilhas-de-alfabetizacao-as-mais-antigas/>>. Acesso em: 01 jun.2018.

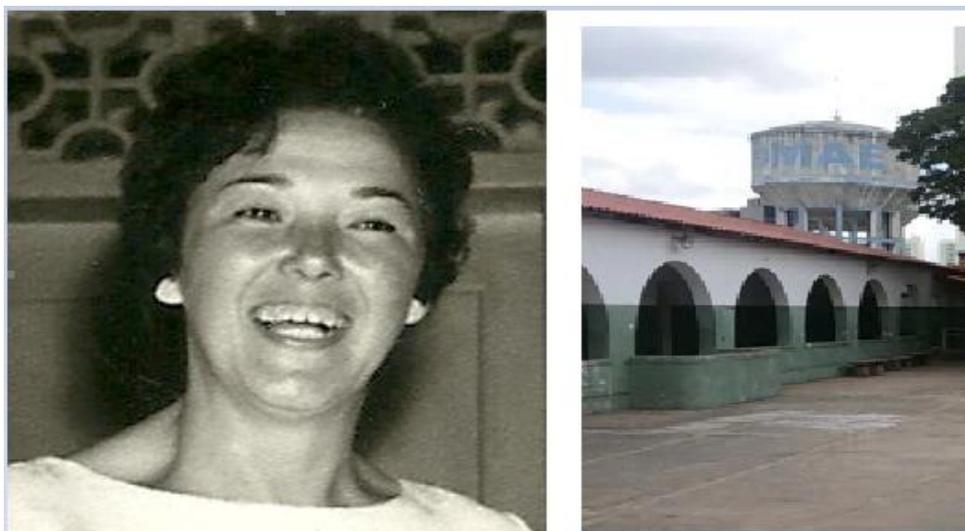
<sup>5</sup> Disponível em: <<https://pedagogiaaopedaletra.com/historia-das-cartilhas-de-alfabetizacao-as-mais-antigas/>> . Acesso em 01 jun. 2018.

<sup>6</sup> A Biblioteca Nacional menciona que a edição de 1940 é da Livraria Liberdade, de São Paulo. Disponível em [http://acervo.bn.br/sophia\\_web/index.html](http://acervo.bn.br/sophia_web/index.html). Acesso em 23 mar.2019. (Procure por busca combinada “Cartilha Sodré”).

para receberem a sopa, que era servida enquanto ainda estava quentinha. Na escola havia também uma “Caixa Escolar” com a qual os pais contribuíam, com a finalidade de complementar o custeio da merenda e auxiliar alguns alunos pobres; essa atividade era organizada por uma funcionária que era vizinha lá de casa, a “Dona Aurora”.

A minha primeira professora no Grupo Escolar foi a Srta. Paula Renôn, com quem aprendi a ler e a escrever. Ela realizava os “ditados”, as correções do texto que havíamos escrito e colocava o valor da nota obtida no canto superior da página e, de vez em quando, ela escrevia ao lado da nota: “Parabéns”, e quando eu lia uma anotação dessas, meus olhos brilhavam de contentamento.

Figura 4 – Profª Paula Renôn à esquerda e os “Arcos do Grupo Escolar” à direita



Fonte: Cordeiro de Freitas.wordpress.com<sup>7</sup>.

No pátio do Grupo Escolar, durante o recreio, eu e meus colegas ficávamos sentados nas muretas do prédio brincando de jogos infantis: baliza com pedras de asfalto, jogo de palito e “bafinha”<sup>8</sup> com figurinhas de jogadores de futebol.

Eu morava nas proximidades da escola e isso facilitava para que eu conseguisse chegar antes do horário definido para fechar o portão. Eu ia a pé todos os dias, porque bastava atravessar duas ruas que logo chegava ao portão de entrada da escola (figura 5) onde sempre nos aguardava a vice-diretora Esmeralda, que nos observava durante a entrada e só saía dali quando finalizava o horário de entrada.

<sup>7</sup>Disponível em: <<https://pedagogiaaopedaletra.com/historia-das-cartilhas-de-alfabetizacao-as-mais-antigas/>> . Acesso em: 01 jun. 2018.

<sup>8</sup> Era jogado com a palma da mão lançada sobre um monte de figurinhas, cada um colocava a mesma quantidade no monte, o mais habilidoso virava o lado das figurinhas com o “bafo” da batida e ganhava.

Figura 5 – Fachada da entrada principal do prédio da escola ainda com os letreiros “Grupo Escolar Cel. Carneiro” desde 1968



Fonte: Cordeirodefreitas.wordpress.com<sup>9</sup>.

O portão principal de entrada da escola chama a atenção pela quantidade de cartazes e folhetos de propaganda afixados, pois parecia um mural livre, servindo de utilidade pública para aqueles que frequentam a escola diariamente. É bastante comum encontrar nesse espaço democrático avisos e recados importantes da direção para os pais e alunos ligados à escola, misturados à propaganda de oferta de serviço de transporte escolar.

### **O ensino fundamental II e os novos conhecimentos**

Em 1972 consegui passar para a 1ª série do ginásio sem a necessidade do curso de admissão e do “Exame de Admissão”, pois no final 1971 esse “minivestibular” havia sido extinto. Esses exames vigoraram de 1931 a 1971, servindo como um mecanismo de exclusão de alunos, em função do número reduzido de escolas e vagas disponíveis no ensino fundamental. Graças a isso eu comecei a estudar na Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa - E.E.P.J.I.S, na mesma série em que o meu irmão mais velho iniciaria naquele ano. Para ele foi uma situação complicada, pois ele havia enfrentado um ano de estudos

<sup>9</sup> Disponível em: <<https://cordeirodefreitas.wordpress.com/lugares-inesqueciveis/grupo-escolar-coronel-jose-teofilo-carneiro-uberlandia-mg/>> . Acesso em: 01 jun. 2018.

preparatórios e já havia prestado os exames de admissão, para logo em seguida ver que os exames foram extintos.

Numa manhã ensolarada de fevereiro de 1972, lembro-me que estava sentado na segunda fileira de carteiras em uma sala de aula da E.E.P.J.I.S, seria então a primeira aula de História naquela nova escola. E para surpresa geral da turma, eis que entra a nossa professora com passos decididos e falando com uma voz imperiosa: “O Brasil não foi descoberto, ele foi achado”, só faltou dizer também: “Pronto falei!”. Foi um silêncio geral, a gente se olhava com ar de interrogação, parecia que um grande mistério nos estava sendo revelado. E, logo em seguida, passamos a compreender que por meio de documentos e relatos de navegantes de rotas comerciais marítimas, os nossos descobridores saíram de Portugal com uma certeza de que encontrariam o que estavam procurando, pois já tinham o mapa da rota que deveriam levá-los até a “Terra Brasília”.

Em 1974, no “Inacinho”, no novo espaço que foi utilizado para a expansão da escola, a Professora Sêmia lecionava ciências na sétima série e foi por seu intermédio que eu aprendi a gostar de me aprofundar nos estudos quando o assunto me atraía. Ela dizia para todos os seus alunos: “Para se aprender bem uma matéria deve-se estudá-la com afinco, sem superficialidade, o aluno deve procurar entender como funcionam as coisas, até onde elas vão”.

Em 1976, o meu Professor e instrutor de contabilidade foi o Professor Nehirton, que era um profissional da área de contabilidade e demonstrava ser um contabilista experiente e muito capacitado, que detinha uma visão geral de uma empresa. Ele possuía o conhecimento de todo o conteúdo da disciplina que nos ensinava, porque também ensinava teoria e prática, proporcionando uma instrução completa e domínio de quase todos os temas e problemas da contabilidade de uma empresa.

Os jovens alunos que frequentavam a Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa buscavam ali a realização de um sonho e a sua concretização, segundo discurso recorrente, dependia do seu esforço e dedicação nos estudos, o que viabilizaria um futuro melhor para si, com resultados positivos para a sua família.

Figura 6 – Alunos do “Zé Inácio”<sup>10</sup>

Fonte: Arquivo pessoal do pesquisador.

Essa educação foi realizada por intermédio do escritório modelo, adotado no curso técnico de contabilidade da Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa - EEPJIS, o que significou uma oportunidade de participar de um aprendizado baseado na vivência de cuidar de cada departamento de uma empresa. Essa estratégia de ensino proporcionava ao aluno conhecer tudo o que o aguardava no dia a dia do escritório de contabilidade empresarial, então isso foi um grande privilégio.

Ao longo dos anos a Escola EEPJIS se desenvolveu e cresceu para atender a necessidade de formação de pessoas interessadas em qualificação técnica profissional e a possibilidade de inserção no mercado de trabalho. A escola foi ampliada e necessariamente houve o aumento do número de professores e profissionais para atender pessoas da cidade de Uberlândia e região.

As instalações e a arquitetura do prédio foram mantidas, mas hoje se percebe uma abertura ao encontro da arte urbana, observada no grafite decorativo que trouxe cor e arte aos muros da escola, amenizando a pintura sólida da construção, gerando uma oportunidade de aproximação dos alunos com a realidade urbana, oportunizando um sentimento de pertencimento ao universo cultural plural.

---

<sup>10</sup> Nessa foto encontra-se à esquerda Francisco, no centro Júlio Marques e José Maria à direita.

Figura 7 - Fachada atual da Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa



Fonte: [www.google.com.br/maps](http://www.google.com.br/maps)<sup>11</sup>.

Mas o “Zé Inácio”, como era denominada a Escola Estadual José Inácio, teve a sua criação em fevereiro de 1967, conforme escreveu Santos (2008, p.15):

[...] março de 1969, essa instituição denominava-se Colégio Comercial Oficial de Uberlândia, quando era mantida pelo Município de Uberlândia. Ainda no ano de 1969, a partir do mês de março, veio a se integrar definitivamente à estrutura do Estado de Minas Gerais, passando a denominar-se Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa [...]. “Formou diversos técnicos, nas áreas de contabilidade, magistério, processamento de dados, auxiliar de saúde e auxiliar de escritório”. Pessoas de outros municípios vizinhos e até mesmo de outros estados vinham a Uberlândia em busca de oportunidade para se formar num dos cursos técnicos dessa instituição.

Na época da criação do Colégio José Ignácio, o município de Uberlândia passava por um período de desenvolvimento agrícola, que também era acompanhado pelo crescimento do setor comercial e industrial, configurado pelo início do seu processo de industrialização. Importantes acontecimentos, como a criação da empresa Borges & Martins, primeira razão social do futuro maior atacado distribuidor da América Latina, MARTINS - Comércio e Serviço de Distribuição S/A, Armazém do Comércio S/A - ARCOM e também da Central Telefônica do Brasil Central - CTBC, parte do futuro Grupo ALGAR, promoveram a prosperidade local e foram sucedidos por um processo contínuo de inaugurações e instalações comerciais, industriais, serviços públicos de saúde como a Santa Casa de Misericórdia e de

<sup>11</sup>Disponível em: <[https://www.google.com.br/maps/+endereço da escola](https://www.google.com.br/maps/+endereço+da+escola)>. Acesso em 28 out. 2018.

informação com a chegada do Jornal “O Triângulo”, conforme descrito por (SILVA, 2015, p. 84).

Como descrito anteriormente, a minha formação profissional foi obtida primeiramente por meio do Curso Técnico em Contabilidade, oferecido pela Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa - “Zé Inácio”, uma escola pública estadual localizada na cidade de Uberlândia-MG. Eu me formei em dezembro do ano de 1978. A prática em serviço me proporcionou uma visão muito clara da complexidade dos sistemas financeiros e dos procedimentos de acompanhamento necessários e também do enorme esforço que precisa ser despendido por qualquer profissional que seja gestor nessa área.

Após o curso técnico de contabilidade, participei do concurso vestibular da Universidade Federal de Uberlândia – UFU<sup>12</sup>, pleiteando uma vaga no curso de graduação superior em Ciências Contábeis e fui feliz com o resultado, porque passei na primeira tentativa, destacando e revelando o valor da formação que eu havia recebido nos anos anteriores, em todas as escolas públicas que havia estudado.

Durante os dois anos que se seguiram, eu me dedicava ao trabalho no escritório de contabilidade, adquirindo cada vez mais prática contábil e, paralelo a isto, prosseguia com os estudos, que eram desenvolvidos no curso de graduação de Ciências Contábeis da UFU e foi durante uma aula de análise de balanço I, que recebi um convite para formar uma equipe de estudantes de contabilidade, com o objetivo de participar de um seminário de auditoria, o que permitiria pleitear um estágio de aprendizado de trabalho na própria Universidade Federal de Uberlândia - UFU.

Em 1980, participei do Seminário de Auditoria, o qual foi realizado na Cidade de Lambari-MG, com duração de uma semana, tendo sido organizado e ministrado pela equipe de auditores de uma conceituada empresa com abrangência nacional na área de auditoria. Durante o seminário, estudamos livros interessantes: “Princípios de Auditoria-1<sup>a</sup>. Ed. Atlas, 1976”, do Autor: Robert kuhn Mautz, “Curso de Auditoria-5<sup>a</sup>. Ed. Atlas, 1975” de Antônio Lopes de Sá e também “Auditoria Contábil-3<sup>a</sup>. Ed. FGV, 1979” do autor: Américo Matheus Florentino. Por meio desses estudos, obtive uma visão ampliada sobre o funcionamento de uma empresa, a partir da análise da interligação de cada departamento para a realização da

---

<sup>12</sup> A Universidade Federal de Uberlândia é uma instituição de ensino superior pública brasileira, criada por Lei Federal N<sup>o</sup> 6.532, de 24 de maio de 1978, situada em Uberlândia, Minas Gerais, completou em maio de 2018 os seus 40 anos de federalização, sendo que sua história remonta à década de 1950-60 com a criação do conservatório de música de Uberlândia, seguido pela criação de outros cursos superiores nas áreas de ciências humanas, tecnológicas, engenharias, medicina, e tantas outras que foram sendo criadas ao longo dos anos, e depois se reuniram no contexto da Universidade.

produção de bens ou serviços, ou ainda o cumprimento de objetivos específicos e estatutários, como era o caso de uma Universidade como instituição pública de ensino.

No ano de 1981, após ter participado do seminário, a UFU convidou cinco alunos do Curso de Ciências Contábeis para iniciar um estágio de aprendizado administrativo na UFU, eu estava entre eles e para isso foi providenciado um contrato regido pelas normas de “Estágio Estudantil”, sem conflitar com minha carga horária de estudante e ainda com liberdade para poder contar com “tempo de folga” para estudar nos períodos de provas.

Após atuar como estagiário por um período de dois anos consecutivos, no final de 1983 a administração da UFU me ofereceu uma vaga na equipe de organização e métodos, para auxiliar na produção, divulgação de normas do serviço de controle interno da universidade. Havia um grande esforço sendo desenvolvido naquele departamento para identificar e registrar em manuais todas as normas pertinentes a cada setor de atividade, sendo revisadas aos olhos da legalidade e dos princípios de boas práticas de administração, para que a sua publicação permitisse uma orientação padronizada para todos os usuários.

Desde essa época passei a fazer parte do quadro de funcionários da Universidade Federal de Uberlândia. Os conhecimentos técnicos de contabilidade e as atividades que eu havia desenvolvido profissionalmente como Técnico Contábil, proporcionavam-me confiança e segurança em tudo o que eu realizava.

A universidade estava em expansão, e novos serviços vinham exigindo mais controles e coordenação de trabalhos. Esse novo cenário acenou-me com a oportunidade de chefiar um setor de atividade, o de Registros de Informações Orçamentárias, em 1986, mesmo ano em que conclui a graduação em Ciências Contábeis na UFU.

Nesse percurso, eu colhi excelentes aconselhamentos profissionais advindos da convivência com pessoas dedicadas à gestão superior da universidade e sinceramente voltadas ao crescimento e ao aperfeiçoamento da instituição a qual se dedicavam. Todos esses ensinamentos ecoam na forma de experiência e consciência profissional, convidando-me a enxergar adiante, a pensar no amanhã, aproveitando a parte boa das realizações de quem já iniciou a resolução de um problema, valorizando os profissionais que estão envolvidos num processo de trabalho institucional, pois a soma dos seus conhecimentos faz parte da solução dos problemas atualmente vivenciados.

Os conhecimentos que obtive durante a minha caminhada profissional estão ligados a todo esse contexto, pois sempre estiveram relacionados à compreensão de processos administrativos e financeiros, especialmente os relacionados com a execução de despesas custeadas por órgãos financiadores de programas de apoio às atividades de uma entidade

pública educacional e ainda à coordenação de processos presididos por conselhos superiores cujos membros foram estabelecidos por meio de rituais democráticos de eleição, contando com a participação dos segmentos representativos da instituição.

Nesse caminho profissional aprendi o quanto é importante ter uma formação específica para exercer a gestão financeira de uma instituição pública. Percebe-se, sobretudo, que o resultado do trabalho de um profissional qualificado no controle da função financeira, associado a uma boa equipe de colaboradores, torna-se mais eficiente e pode ser viabilizado de maneira excelente quando se tem à disposição os instrumentos adequados à gestão financeira e que, também, precisam estar associados a mecanismos que favoreçam o cumprimento da função social dessas instituições públicas.

Outro aspecto importante que sempre me chamou a atenção na Gestão Pública é o papel dos órgãos de fiscalização contábil e financeira, os chamados Órgãos de Controle Externo do Governo, que têm competência para julgar as contas dos administradores responsáveis pelo uso dos recursos públicos, onde se observa que ali é verificado todo o resultado do trabalho dos Gestores Públicos, ressaltando-se assim o elevado grau de responsabilidade que lhes são atribuídos e exigidos no exercício da função administrativa e social.

Considerando que os recursos orçamentários do governo para a educação estão se tornando cada vez menores, certamente a tarefa de equacionar as despesas necessárias das escolas públicas passou a ser uma rotina desafiadora para os gestores. Segundo Palma Filho,

[...] consequência da política econômica adotada por sucessivos governos, que implicaram numa sensível diminuição do montante de recursos para o setor educacional, com o objetivo de possibilitar o equilíbrio das contas públicas e, ao mesmo tempo, viabilizar o pagamento das dívidas externa e interna. (2006, p. 294).

Mais recentemente, em dezembro de 2016, o governo aprovou a Emenda Constitucional Nº. 95, que limita os gastos públicos do governo por 20 anos, podendo aumentar seus dispêndios apenas dentro dos limites da inflação acumulada no ano anterior. Essa medida tende a impactar negativamente sobre os cálculos dos valores destinados à educação em curto prazo, pois significa um congelamento de valores que vai tornar inviável o atendimento da crescente demanda representada por alunos em idade escolar.

Isso nos leva a considerar e a destacar que por meio do desenvolvimento e da utilização de instrumentos e mecanismos de gestão financeira, a tarefa de gestão poderá ter a

sua execução facilitada, permitindo-se alcançar com mais eficiência os objetivos institucionais propostos, mesmo diante de um quadro onde os recursos financeiros são limitados.

Experiências vivenciadas e as curiosidades relacionadas ao contexto financeiro escolar foram os fatores motivadores da pesquisa desenvolvida por mim, pois tudo isso contribuiu para que eu despertasse o interesse em investigar a gestão financeira de recursos escolares, principalmente os relacionados à Alimentação Escolar, procurando saber como é o processo de execução das despesas, como se concretiza esse trabalho e também espero poder, de alguma forma, contribuir dentro desse contexto da “Gestão financeira de recursos públicos em uma escola”.

O meu interesse pela pesquisa sobre a gestão financeira nas instituições escolares também tem uma conexão com o período em que estive trabalhando em áreas de apoio educacional de uma universidade pública federal. Essa experiência se estendeu ao longo dos anos de 1987 a 2012 e foram dedicados à gestão orçamentária e financeira de Fundações de Apoio àquela Instituição de Ensino Superior, durante a qual tive a oportunidade de acompanhar e em seguida, de coordenar a gestão financeira de convênios que eram firmados junto aos órgãos de fomento e de apoio ao desenvolvimento de atividades das Instituições de Ensino Superior por meio do Ministério da Educação – MEC e vinculados aos programas que visavam à melhoria da qualidade e o fortalecimento das estruturas de ensino superior.

Aqueles recursos eram conseguidos de forma complementar aos créditos orçamentários do exercício e permitiam não só a manutenção das atividades já existentes na universidade, mas também proporcionava condições para o investimento em novos projetos e ainda a ampliação das estruturas de ensino e de pesquisa para o seu pleno funcionamento e que eram financiados com recursos públicos. Foi nessa mesma ocasião que acompanhei o processo de criação do Restaurante Universitário da universidade em agosto de 1987, fazendo parte da equipe administrativa da Fundação de Apoio ao Estudante Universitário, a qual era a sua mantenedora durante os primeiros anos de sua concepção.

Inicialmente, o Restaurante Universitário atendia entre 300 a 400 refeições no almoço e 80 no jantar, mas podemos observar que as suas atividades foram sempre crescentes e atualmente são amplamente custeadas pelo Plano Nacional de Assistência Estudantil – PNAES, que apoia a permanência de estudantes de baixa renda matriculados em cursos de graduação presencial das instituições federais de ensino superior, sendo que atualmente fornece em torno de 5.200 refeições no almoço e 2.300 no jantar.

Atualmente participando do programa de Mestrado profissional em Educação Básica, na Universidade de Uberaba, tive a oportunidade de estudar importantes temas sobre esse

assunto, todos eles relacionados com a educação básica, passando a ter a percepção por meio do estudo de artigos, por exemplo, o de Zanardini (2007), de como se deu a reforma do sistema de ensino brasileiro e a sua regulamentação a partir de Leis e Decretos, como a Lei de Diretrizes e Bases, 9394/96, e ainda aquelas que dispõem sobre o funcionamento e organização das instituições escolares, da mesma forma que oportunizou observar como acontece na teoria o financiamento da educação no país. E foi estudando esses conteúdos que também passei a analisar textos sobre os movimentos sociais (GOHN, 2011) ocorridos na área da educação, principalmente na década de 1980, em que a sociedade e a comunidade educacional se manifestaram buscando a melhoria e a ampliação de oportunidades educacionais, bem como pelo desenvolvimento de espaços para o exercício da democracia e da cidadania no âmbito escolar, tendo sido contemplados com as possibilidades que passaram a ser viabilizadas por meio dos conselhos escolares que se constituem como uma forma real de participação da sociedade na gestão escola.

Estudando os livros de Heloisa Lück (2006) e de Geraldo José Sant'Anna (2014), foi possível observar que ocorreram resultados positivos na forma de melhorias na educação, alcançados por meio dos movimentos sociais, tais como o fortalecimento e a normatização da Caixa Escolar, que ampliaram o seu funcionamento em detrimento dos aspectos da autonomia financeira escolar e que também foram expandidas as suas atividades para desempenhar funções que viabilizaram possibilidades de se consolidar o funcionamento da escola ancorado na gestão democrática dos recursos financeiros.

É importante destacar que as escolas públicas e gratuitas tiveram um papel fundamental na minha formação pessoal e profissional, pois foi estudando nas referidas escolas que eu consegui obter os conhecimentos que se tornaram os alicerces para o desenvolvimento das habilidades e competências que hoje possuo. O meu entendimento é de que a escolarização das classes populares somente foi possível a partir da democratização das escolas públicas e a ampliação do acesso por meio de novas regras. Sem a escola pública as minhas chances de estudo teriam sido mínimas.

Durante a infância, as limitações materiais e econômicas da minha família me ensinaram a valorizar os poucos recursos que dispunha para a subsistência e principalmente a reconhecer a importância da alimentação que era recebida na escola, reforçando as condições de obtenção de um bem-estar e de ânimo para os estudos. Nesse caminho aprendi a gostar do espaço chamado cozinha, a aprender um pouco da prática e da cultura culinária.

Em sequência a isso, teve a minha história de formação profissional que foi obtida na Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa, que julgo ter sido muito significativa para a

composição do especialista que sou hoje, bem como as experiências que vivenciei nos processos de gestão de recursos públicos na universidade federal. Todas essas condições foram estimuladoras para que no presente eu tivesse o interesse em conhecer e desvendar os aspectos do programa de alimentação escolar propiciado pelo PNAE, na escola estadual EEPJIS onde eu estudei.

Tendo em vista a história narrada, optei por desenvolver uma investigação sobre como se dá a gestão financeira de recursos públicos do Programa Nacional de Alimentação Escolar-PNAE - na Escola Estadual Professor José Inácio de Sousa, os quais foram desvelados por meio da identificação e análise acerca dos mecanismos e instrumentos de gestão financeira no interior da escola, organizados para o recebimento de recursos e a execução das despesas, evidenciando os mecanismos e instrumentos de gestão financeira de que se utilizou o Gestor Escolar para aplicação dos recursos obtidos para custear a Alimentação Escolar. Nesse processo investigativo, identifiquei e analisei, ainda, o papel que desempenhou o Colegiado Escolar como mecanismo de participação da comunidade escolar na gestão dos recursos financeiros da escola estadual.

Por conseguinte, as questões que orientaram a referida investigação foram:

### ➤ **PRIMÁRIA**

Quais são os mecanismos e instrumentos utilizados na gestão financeira pela unidade escolar e seus significados para/na gestão de recursos públicos, no período de 2016 a 2017, quando do cumprimento das metas vinculadas ao Plano de Aplicação de Recursos originários do PNAE<sup>13</sup>, para atender despesas da Alimentação Escolar?

### ➤ **SECUNDÁRIAS**

2.1. Os Planos de Aplicação dos Recursos financeiros do PNAE são discutidos e aprovados pelo Conselho Escolar da Escola?

2.2. O Plano de Aplicação de recursos oriundos do PNAE cumpre a legislação que prevê a aquisição de no mínimo 30% de produtos de origem da “Agricultura Familiar” advindos de Cooperativas de Produtores Rurais?

---

<sup>13</sup> O Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE é um programa criado pelo FNDE em 1983, o qual utiliza como base para o cálculo do recurso a ser transferido às escolas, o censo escolar cadastrado no ano anterior, garantindo no mínimo uma refeição diária aos alunos beneficiários.

2.3. Os recursos necessários ao cumprimento do planejado no PNAE para custear a merenda escolar na escola foram integralmente recebidos?

2.4. Que observações ou críticas são realizadas quando da análise da Prestação de Contas dos recursos do PNAE pelos órgãos de controle e pelo Conselho Escolar?

2.5. O Colegiado Escolar é um mecanismo de participação da comunidade escolar na gestão dos recursos financeiros do referido programa PNAE; quais são os significados desse tipo de gestão para a construção da qualidade social da educação pública.

2.6. Quais mecanismos e instrumentos devem ser aprimorados ou elaborados para auxiliar a gestão financeira do PNAE pela escola?

Ademais, desenvolvi uma investigação de natureza qualitativa com o objetivo geral de contribuir para a reflexão sobre gestão financeira do PNAE, os mecanismos e instrumentos de gestão, a partir da análise de leis e dos documentos internos da escola, que constituem e que possam revelar a sua realização. E os objetivos específicos podem ser assim descritos:

1. Analisar leis e normas que disciplinam e orientam a gestão financeira escolar, pois a sua compreensão vai permitir o entendimento de como as leis determinam que devam ser geridos recursos públicos em escolas públicas, especialmente, a Lei Federal de Direito Financeiro No. 4.320/64, de Licitações e contratos No. 8.666/93 e a Lei de Responsabilidade Fiscal No. 101/2000.
2. Identificar e analisar os mecanismos e instrumentos de gestão financeira quando da utilização pela escola de recursos oriundos do PNAE e seus significados para/na gestão democrática.
3. Identificar quais processos a escola utiliza para realizar aquisições de materiais e serviços utilizando recursos do PNAE, e se está cumprindo integralmente o Plano de Aplicação previsto no Termo de Compromisso que foi assinado.
4. Verificar se as prestações de contas estão sendo realizadas conforme as instruções normativas e dentro dos prazos estipulados.
5. Observar nas Atas de reuniões, no que se refere ao planejamento e execução financeira, quais os pontos que foram discutidos e as dificuldades que foram relatadas.
6. Contribuir por meio de proposições ou orientações que resultem numa melhor execução financeira, e que reflitam positivamente na “prestação de contas”.
7. Desenvolver uma planilha financeira que permita organizar as contas e elaborar demonstrativos de receitas e despesas de um período, dentro do orçamento planejado, permitindo gerar resumos de saldos financeiros.
8. Elaborar um artigo sobre instrumentos e mecanismos de gestão pública financeira.

Esse processo investigativo exigiu escolher referenciais teóricos (DOURADO, 2004), sobre os Conselhos Escolares (LÜCK, 2006), a respeito da Gestão Participativa (NAVARRO,

2004) com a democratização da escola e (PARO, 2006; 2010) a respeito de gestão escolar e qualidade do ensino; por conseguinte, a revisão da literatura sobre gestão financeira de recursos públicos, os mecanismos e instrumentos de gestão e gestão democrática nas escolas, bem como seus significados para a qualidade social da educação. Essas reflexões são desenvolvidas no decorrer deste texto e ancoram a produção e análise dos dados.

Além dessa narrativa da história de vida, entrecruzada com a escolha e a apresentação das questões que nortearam a investigação realizada, este texto está estruturado em 4 capítulos e as considerações finais.

O Capítulo I apresenta a trajetória do PNAE dentro do contexto do processo de democratização do país. Aborda a questão da gestão democrática dos recursos destinados às escolas e apresenta aspectos dos programas suplementares do FNDE, inclusive o Plano de Ações Articuladas - PAR, trazendo em destaque o PNAE nas escolas estaduais e a aquisição de produtos da agricultura familiar na região.

O Capítulo II explana sobre a metodologia adotada na pesquisa, identificada como investigação do tipo qualitativa, utilizando do método de pesquisa documental, apoiada nos procedimentos de análise de conteúdo temático. Trata da história da redemocratização do país como contexto, apresenta o local da pesquisa como sendo a Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa – EEPJIS, localizada na cidade de Uberlândia, estado de Minas Gerais. Apresenta também detalhes sobre como é constituído o método de análise de conteúdo temático e informa sobre a construção das chaves de leitura “Mecanismos de Gestão” e “Instrumentos de Gestão”, tendo como norte as perguntas orientadoras da pesquisa.

O Capítulo III apresenta os dados e resultados da pesquisa. Retoma os conceitos de mecanismos e instrumentos de gestão financeira escolar e faz uma descrição analítica dos seus componentes e a sua relação de significância para a instituição escolar.

O Capítulo IV relata a contribuição da pesquisa para atender a necessidade da escola no controle mais eficiente de suas receitas e despesas diárias, com vistas a permitir a obtenção de saldos disponíveis para aplicação financeira de eventuais remanescentes.

Nas Considerações Finais são relatados os aspectos positivos da gestão democrática nas escolas e a importância das estratégias de gestão como o uso de instrumentos e mecanismos de gestão financeira para a aplicação dos recursos do PNAE.

## **CAPÍTULO I**

### **FINANCIAMENTO PÚBLICO DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR: O PNAE COMO ESTRATÉGIA PARA DEMOCRATIZAR A EDUCAÇÃO**

Neste capítulo constam reflexões sobre o processo de redemocratização do país na década de 1980, destacando o marco legal, a valorização da educação, a gestão democrática nas escolas, a ampliação das possibilidades de financiamento da educação, por meio da definição de novos percentuais de impostos para serem investidos na manutenção do ensino e o financiamento de programas que visam à diminuição das desigualdades educacionais existentes em diversas regiões do país. Nesse contexto, é apresentada e discutida a trajetória do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, os processos de democratização do acesso e permanência dos alunos de escolas públicas brasileiras e a execução do referido programa na Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa - EEPJIS.

No primeiro tópico serão destacadas a Constituição Federal de 1988 e as mudanças nos percentuais de investimento obrigatório dos entes governamentais para a educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB de 1996 estabelecendo a gestão democrática nas escolas e a sua progressiva autonomia financeira.

No segundo tópico será abordada a gestão dos recursos destinados para o financiamento da educação oriundos dos Fundos Fundef, que depois foi substituído pelo Fundeb, que por intermédio de programas desenvolvidos no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE oferecem apoio técnico e executa ações estratégicas por meio do PAR – Plano de Ações Articuladas.

O terceiro tópico virá apresentando um breve histórico sobre o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE na EEPJIS, expondo as principais reestruturações que foram introduzidas no contexto da gestão administrativa e financeira dos recursos do programa de alimentação escolar.

O quarto tópico descreverá a importância da agricultura familiar para o abastecimento das escolas e a relevância do PNAE para o desenvolvimento da produção regional de alimentos, fortalecendo a agricultura familiar que abastece as escolas com produtos de qualidade.

### **1.1 Do marco legal sobre educação e políticas de financiamento das ações de apoio às condições de estudo do discente da escola pública**

O processo de redemocratização do Brasil ocorrido na década de 1980 foi caracterizado por movimentos sociais que buscaram reaver direitos sociais e de liberdade política que haviam sido usurpados pelo regime militar. O grande marco desse processo, conforme Pinto (2018, p. 1), foi a Constituição Federal de 1988:

A constituição promulgada em 1988 foi o grande marco da redemocratização no Brasil após a ditadura civil-militar de 1964 a 1985. O intuito principal do texto constitucional era garantir, em linhas gerais, direitos sociais, econômicos, políticos e culturais que estavam suspensos no período anterior, e que posteriormente seriam regulamentados por leis específicas.

O direito à educação, até então timidamente lembrado, volta a ser considerado como essencial para a formação do cidadão, fomentando avanços na ampliação do financiamento público das despesas necessárias à manutenção das atividades de ensino e das instituições escolares, bem como de apoio aos estudantes.

A legislação anterior estipulava que a União deveria investir em educação pelo menos 12% do Produto Interno Bruto – PIB e os Estados e Municípios 20% dos seus orçamentos, mas aos poucos se observou uma redução gradual dos percentuais que eram investidos, justificados hora pela recessão econômica ou ainda pela queda na arrecadação de impostos.

Um fato positivo que antecedeu o evento da promulgação da Constituição Federal de 1988 foi a aprovação da Emenda Constitucional nº 24 de 1983, também conhecida como Emenda Calmon, que fixou no artigo 176 do texto constitucional de 1967, percentuais obrigatórios de arrecadação de impostos para serem investidos na educação e manutenção do ensino (CASTRO, 2001). A partir daquela emenda, os percentuais voltaram a ser fixados, sendo em 13% dos recursos da União e 25% dos valores arrecadados pelos Estados e Municípios, para destinação em gastos com a educação.

Por meio da Constituição Federal de 1988, os percentuais destinados à educação foram ampliados e os direitos educacionais foram reconhecidos como um direito social extensivo a todos os cidadãos e passaram a ser garantidos como uma obrigação do Estado e da família conforme artigo 205 da referida Constituição brasileira. Assim, foram fixados que 18% dos recursos da União passariam a ser destinados à educação e os 25% dos recursos dos Estados e Municípios para a educação também foram mantidos.

A Constituição Federal, por meio do inciso VI, do artigo 206, introduziu como um dos princípios do ensino a gestão democrática do ensino público, preconizando principalmente o envolvimento e a participação da comunidade escolar na instituição educacional.

O Conselho Deliberativo Escolar, ou simplesmente Colegiado Escolar, é um órgão colegiado constituído por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar (pais ou representantes dos pais, alunos, membros do magistério e diretor/a), que toma decisões sobre as dimensões administrativa, financeira e político-pedagógica da escola.

A alimentação escolar passou a ser um direito constitucional no artigo 208, inciso VII da Constituição Federal: “atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde.” (BRASIL, 1988).

Direito, também reafirmado na LDB de 1996 em seu artigo 4º, inciso VIII “Atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à Saúde”. BRASIL (1996).

A Educação ganha destaque e passa a ser reconhecida como fator de emancipação do indivíduo, e as escolas como instituições capazes de promover a formação a partir dos processos de ensino e de aprendizagem, viabilizando a transformação do aluno para a uma vida participativa em sociedade e também promovendo a sua capacitação para se tornar um ser autônomo e participante do mundo do trabalho.

A ideia de democratização na gestão das escolas a princípio era ousada, mas passou a ser vista como inovadora e transformadora na medida em que havia uma necessidade de reestruturação do sistema de ensino nacional, com base na gestão em que a participação do Estado deveria ser cada vez mais reduzida, no sentido da desconcentração do seu poder pelos três níveis administrativos: a União, os Estados e os Municípios e, que seria ainda caracterizado pela transferência direta de recursos para as escolas, direcionados para os programas de manutenção das atividades escolares.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei 9.394/1996 em seu artigo 3º inciso VIII está mencionada claramente “a necessidade de se constituir uma gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da Legislação dos Sistemas de Ensino”. Já o princípio da autonomia financeira ficou estabelecido no artigo 15º dessa mesma Lei:

Os Sistemas de Ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito público. (BRASIL 1996)

Com a evolução dos conceitos de gestão democrática, a concretização da possibilidade de atuação participativa da comunidade escolar, constituída por representantes de todos os segmentos da escola (pais ou representantes dos pais, alunos, membros do magistério e diretor/a, funcionários e colaboradores), na construção do projeto político pedagógico da escola veio a ser estabelecida conforme previsto na LDB, Lei nº 9.394 de 1996, consolidando os princípios de participação da comunidade escolar, que foram assegurados de acordo com o artigo 14º:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Para Navarro (2004, p.22), as principais funções dos Conselhos Escolares estão relacionadas com “a discussão das questões educativas e a formulação e implantação do projeto político-pedagógico da escola, se desdobrando ainda em incumbências deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadora”.

A gestão dos recursos para a manutenção das atividades escolares, que eram totalmente centralizadas nas Entidades Executoras dos Estados e Municípios, começa a ser planejada de forma diferente e ocorre um processo de descentralização para que o processo de execução das despesas custeadas com recursos repassados pelo Ministério da Educação-MEC e Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE - pudessem ser executadas diretamente pelas Unidades Escolares através da Caixa Escolar.

A Caixa Escolar é uma instituição jurídica que foi criada pela direção da escola para administrar os seus recursos financeiros. Ela foi constituída por meio de um estatuto ou conjunto de regras institucionais, que prevê que a sua gestão deve ser realizada por um presidente, um tesoureiro e o colegiado escolar, órgãos competentes para acompanhar, aprovar o plano de aplicação e referendar a aprovação da prestação de contas dos recursos financeiros, tendo ainda a participação da assembleia geral e do conselho fiscal.

A Caixa Escolar de uma escola estadual é uma instituição sem finalidade lucrativa e tem como fonte de receitas os recursos repassados pelo MEC/FNDE e pelo Estado de Minas Gerais, principalmente as provenientes dos programas de financiamento de suas atividades como o Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, o Programa Nacional de Alimentação

Escolar – PNAE e o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e ao Emprego – Pronatec.

As atividades executadas pela Caixa Escolar são aquelas necessárias à manutenção das despesas escolares e também para a aquisição dos gêneros alimentícios utilizados na merenda escolar, sendo que todas essas despesas são previamente aprovadas no âmbito do colegiado escolar, para depois terem a sua execução por meio de processo licitatório e a respectiva prestação de contas dos recursos utilizados.

No Estado de Minas Gerais esse processo foi regulamentado por meio do Decreto nº 45.085 de 08 de abril de 2009, que estabeleceu os critérios sobre a transferência, a utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às Unidades Estaduais de Ensino:

Art. 1º - A transferência de recursos pela Secretaria de Estado de Educação - SEE, objetivando a realização de projetos e atividades educacionais para as caixas escolares, associações civis com personalidade jurídica de direito privado, vinculadas às respectivas unidades estaduais de ensino, será efetivada mediante a elaboração de plano de trabalho e celebração de termo de compromisso, nos termos deste Decreto, observada a legislação em vigor (MINAS GERAIS, 2009).

Consolidando o processo de descentralização prevista na gestão democrática das escolas, a escolha de diretores dessas unidades de ensino, por meio de eleição, é um passo decisivo na consolidação da participação da comunidade escolar nas decisões das instituições de ensino. Sobre isso, Paro (2003, p. 14) ressalta que:

Um dos principais motivos para a efetivação da eleição de diretores se fundamenta na ideia de que a eleição corrompe com as práticas tradicionalistas relacionadas ao clientelismo e ao favorecimento pessoal. [...] vinculado a outras instâncias democráticas, a eleição é mais um mecanismo que assegura a gestão participativa e democrática.

O processo de escolha de servidor ao cargo de diretor e à função de vice- diretor de escola estadual de Minas Gerais, de acordo com as normas previstas na Resolução SEE N.º 2795, de 28/09/2015, cujos critérios para que o servidor possa candidatar-se estão previstos no artigo 8º da Resolução 2795/2015, dentre eles ressalta-se alguns pontos importantes:

- I - Possuir curso de Pedagogia plena ou licenciatura plena ou bacharelado acrescido de Formação Pedagógica de Docentes;
- II - O servidor deve estar em exercício na escola para a qual pretende candidatar-se no cargo de Professor de Educação Básica ou Especialista em Educação Básica;
- III - estar apto a exercer plenamente a presidência da Caixa Escolar, em especial a movimentação financeira e bancária;
- IV - Os diretores e vice-diretores escolhidos no processo de escolha permanecerão no cargo ou na função pelo período de 3 (três) anos consecutivos, podendo ser

reconduzidos consecutivamente, uma única vez por igual período, mediante novo processo de escolha;

V - A escolha da chapa, dentre as inscritas, será realizada nas escolas estaduais, por votação da comunidade escolar, em data prevista no cronograma de eleição. (MINAS GERAIS, 2015).

A partir da referência aos critérios para candidatura do servidor, apresentados nos itens I, II e IV; mencionados acima, evidencia-se a importância do papel do diretor escolar para o êxito da instituição educativa, destacadamente com o seu trabalho em prol do desenvolvimento pedagógico na escola, ações que devem promover o relacionamento integrado entre a escola, seus alunos e familiares dos alunos. A sua liderança e o seu desempenho no campo pedagógico institucional que farão a diferença na qualidade e nos resultados do ensino-aprendizagem que a escola oferece aos seus alunos, favorecendo a obtenção de mais qualidade na educação.

Já em relação aos itens III e V citados acima, pode-se perceber que o candidato a diretor deve dispor de conhecimentos de gestão financeira para o cargo, pois deverá presidir a Caixa Escolar e também deverá corresponder aos anseios da comunidade escolar, uma vez que os critérios de escolha passam pelo processo de eleição democrática, ou seja, ele precisa ser eleito pela comunidade escolar, que é constituída por representantes de todos os segmentos da escola e ser capaz de gestar com essa coletividade. E durante todo o período do exercício da gestão, o diretor vai encontrar oportunidades de exercer uma boa coordenação junto aos professores e ainda uma liderança nas funções que exercerá com outros participantes das demais atividades escolares.

Assim, entende-se que as funções pedagógicas do gestor escolar são preponderantes, mas também são interdependentes com as demais, sendo complementadas pelas funções financeiras, administrativas e legais, as quais requerem atenção, pois também integram as tarefas que demandam dedicação e tempo do diretor escolar, tudo no sentido de promover o melhor encaminhamento dos projetos pedagógicos da escola e atender as necessidades materiais e de serviços de manutenção da mesma.

Visando equacionar a necessidade de promover o desenvolvimento das competências necessárias aos gestores, o CONSED – Conselho Nacional de Secretários da Educação planejou e disponibilizou o PROGESTÃO, que é um programa de formação continuada organizado na modalidade a distância, que se tornou um referencial para o desenvolvimento de competências dos gestores escolares, principalmente no seu módulo VI: ‘Progestão: Como gerenciar os recursos financeiros?’

Esse e outros módulos que fazem parte do programa de formação continuada foram oferecidos inicialmente aos gestores escolares das escolas estaduais do Estado de Minas Gerais em 1998 e da mesma forma o Programa de Capacitação de Dirigentes Escolares de Minas Gerais - PROCAD, que serviu ao mesmo propósito de capacitação dos gestores das escolas estaduais nesse período.

O PROGESTÃO foi apresentado em módulos que proporcionavam a transmissão de conhecimentos relacionados à promoção do sucesso de aprendizagem do aluno e sua permanência na escola; articulação da gestão pedagógica com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho da escola; promoção da construção coletiva do Projeto Pedagógico da escola e também a articulação de ações para o envolvimento das pessoas no processo de gestão escolar.

Os objetivos gerais do curso PROGESTÃO e de outros cursos de aperfeiçoamento em gestão escolar foram proposições do MEC/FNDE, no sentido de contribuir para a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação básica com qualidade social, desenvolvendo a compreensão sobre planejamento e organização escolar na medida em que apresentaram os módulos que contemplavam os aspectos político, pedagógico, administrativo, financeiro e comunitário. Dentro desse contexto, foi estimulado o desenvolvimento de práticas de gestão democrática.

Em referência aos aspectos técnicos e operacionais estes se caracterizaram como um treinamento formativo com condições de propiciar a compreensão acerca da aplicação, acompanhamento e prestação de contas dos recursos financeiros destinados à manutenção e desenvolvimento do ensino, incentivando a criação e efetivação de mecanismos de controle social dos recursos financeiros transferidos para a instituição educacional.

Neste tópico foram apresentadas as leis federais que permitiram uma evolução na garantia dos direitos educacionais, estabelecendo melhorias na oferta da educação, definindo os percentuais mínimos para o investimento no ensino e ainda a democratização da gestão escolar. Observa-se assim a sua contribuição para a materialização desses direitos, tendo como resultado positivo o desenvolvimento das condições favoráveis à permanência do aluno na escola e de melhores possibilidades para a conclusão dos seus estudos.

## **1.2 Financiamento da educação no Brasil e a criação de condições para a permanência dos alunos na escola**

As fontes de recursos, para atender as despesas necessárias à manutenção da educação pública e gratuita no país, foram definidas no artigo 212 da Constituição Federal de 1988 da seguinte maneira:

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

Para contabilizar os valores vinculados à educação por força do art. 212 da CF 88 e também garantir a subvinculação desses recursos da educação para o ensino fundamental, foi criado inicialmente o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério – FUNDEF regulamentado pela Emenda Constitucional nº 14/96, o qual foi substituído em 2006 pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Básico e de Valorização do Magistério - FUNDEB, de acordo com o FNDE em BRASIL (2017) ele é um fundo especial de natureza contábil e de âmbito estadual (um fundo por estado e Distrito Federal), que cuida da captação e da distribuição dos valores resultantes da arrecadação dos impostos previstos.

Os recursos do FUNDEB são destinados para atender as despesas consideradas como de manutenção e desenvolvimento do ensino e, a respeito da sua destinação, observa-se que conforme mencionado em BRASIL (2017d, p. 1), são adotados alguns critérios:

São destinatários dos recursos do Fundeb, os estados, Distrito Federal e municípios que oferecem atendimento na educação básica. O critério utilizado na distribuição desses recursos, são com base no número de matrículas existentes nas escolas públicas conveniadas, apuradas no último censo escolar realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE se encarrega da realização de estudos técnicos que permitem definir o valor referencial por aluno que assegure qualidade do ensino, definindo assim um valor mínimo nacional por aluno/ano, diferenciado para os alunos do 1º ao 5º ano e para os do 6º ao 9º ano e os alunos da Educação Especial Fundamental. Quando o valor aluno/ano estadual não alcançar esse valor mínimo, a União complementarará a diferença financeira existente entre o mínimo nacional e o mínimo daquele estado.

Considerando a necessidade de suplementação das despesas públicas com a Educação fundamental, já vigorava desde 1964 o salário-educação, o qual foi criado pela Lei nº 4.440 de 27 de outubro de 1964. Ao longo do tempo a alíquota de contribuição passou a ser à base de 2,5% do salário de contribuição das empresas e os critérios de arrecadação, repartição e distribuição dos recursos gerados passaram por aperfeiçoamentos significativos, sendo que atualmente estão definidos conforme as observações e explicações apresentadas em BRASIL (2017c, p. 1), que os recursos arrecadados devem ser, assim, distribuídos:

- 10% da arrecadação líquida fica com o próprio FNDE, que a aplica no financiamento de projetos, programas e ações da educação básica;
- a. 90% da arrecadação líquida é desdobrada e automaticamente disponibilizada aos respectivos destinatários, sob a forma de quotas, sendo:
1. Quota federal – correspondente a 1/3 dos recursos gerados em todas as Unidades Federadas, que é mantida no FNDE, que a aplica no financiamento de programas e projetos voltados para a educação básica, de forma a propiciar a redução dos desníveis socioeducacionais entre os municípios e os estados brasileiros;
  2. Quota estadual e municipal – correspondente a 2/3 dos recursos gerados, por Unidade Federada (Estado), a qual é creditada, mensal e automaticamente, em contas bancárias específicas das secretarias de educação dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, na proporção do número de matrículas, para o financiamento de programas, projetos e ações voltados para a educação básica (art. 212, § 6º da CF).

A história de criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), como uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), se deve à necessidade de assumir a execução de políticas educacionais do MEC e a sua principal missão é a de transferir recursos financeiros e prestar assistência técnica aos estados, municípios e ao Distrito Federal. O Fundo foi criado pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, para alcançar a melhoria e garantir uma educação de qualidade a todos.

Dentro da missão de prestar assistência técnica aos entes federados, o FNDE desenvolveu o Plano de Ações Articuladas – PAR:

É uma estratégia de assistência técnica e financeira iniciada pelo Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, instituído pelo Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007, fundamentada no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que consiste em oferecer aos entes federados um instrumento de diagnóstico e planejamento de política educacional. (BRASIL, 2017a, p. 1).

Conforme informações do FNDE (BRASIL, 2017a), Trata-se de uma estratégia para o planejamento plurianual das políticas de educação, em que os entes subnacionais elaboram plano de trabalho a fim de desenvolver ações que contribuam para a ampliação da oferta, permanência e melhoria das condições escolares. Nesse contexto, o PAR apresenta

indicadores definidos a partir do diagnóstico e planejamento local, consolidados anualmente, para quatro dimensões:

1. Gestão educacional;
2. Formação de professores, dos profissionais de serviço e apoio escolar;
3. Práticas pedagógicas e de avaliação, e
4. Infraestrutura física e recursos pedagógicos. (BRASIL 2017a, p. 1)

O FNDE desenvolve atividades e realiza ações vinculadas a vários programas:

PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar  
 PBA - Programa Brasil Alfabetizado  
 PNLD - Programa Nacional do Livro Didático  
 PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola  
 PEJA- Apoio á Educação de Jovens e Adultos  
 PNATE - Programa Nacional de Transporte Escolar  
 PNBE - Programa Nacional Biblioteca na Escola  
 PNSE - Programa Nacional de Saúde do Escolar  
 PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego.  
 (BRASIL, 2017b, p. 1).

Destacamos ainda sobre o Plano de Ações Articuladas – PAR, que representa um conjunto de ações apoiadas pelo Ministério da Educação – MEC, por intermédio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, e que de acordo com o Plano Nacional da Educação – PNE, preconiza que para a sua implementação foram estabelecidas as etapas de diagnóstico da realidade educacional, dentro do Plano de Metas “Compromisso Todos Pela Educação”, que é um programa estratégico do Plano de Desenvolvimento da Educação, desenvolvido prioritariamente pelo governo.

Para essa missão é fornecido pelo MEC um conjunto de tabelas com os indicadores demográficos educacionais, um instrumento de diagnóstico institucional e o manual de elaboração do PAR estadual. Os entes públicos que aderiram ao Plano de Metas iniciaram a partir daí a confeccionar, de forma autônoma, os seus respectivos Planos de Ações Articuladas.

Dentre os diversos programas desenvolvidos pelo FNDE, destacamos o PNAE, o qual foi efetivado nas escolas há 63 anos, e vem demonstrando sua eficiência no atendimento de seus objetivos, bem como a sua capacidade de adaptação e adequação à realidade brasileira. O PNAE é um programa de assistência financeira do MEC às escolas, cujo objetivo é complementar a alimentação dos alunos e contribuir com ações de educação alimentar, favorecendo para que permaneçam na escola, tenham bom desempenho escolar e bons hábitos alimentares.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar, de acordo com Chaves e Brito (2006), foi visto pelo governo federal como sendo de fundamental importância para a permanência dos estudantes nas escolas e a redução da desnutrição infantil, na medida em que suas ações contribuem para desenvolvimento dos alunos e a conclusão dos seus estudos, visto que a alimentação oferecida proporciona um bem-estar aos estudantes, que também favorece a aprendizagem e o rendimento escolar. Assim, a alimentação é fundamental para uma educação de qualidade e o sucesso escolar dos estudantes.

Em estudos sobre o PNAE, outros pesquisadores como Turpin (2008) e Dysarz (2015), concluíram que o referido programa disponibiliza um montante considerável de recursos financeiros com o objetivo de atender as necessidades nutricionais dos alunos durante a sua permanência na escola e ainda contribui para a formação de hábitos saudáveis de alimentação. Verificaram-se benefícios pela oferta de uma alimentação escolar saudável e também contribuição como instrumento de desenvolvimento econômico local, por oferecer um mercado que absorve a ação produtiva dos agricultores familiares da região.

Conforme a autora Peixinho (2013), a história da criação do PNAE no Brasil começou em 1930 – 1940, quando a fome e a desnutrição foram reconhecidas como graves problemas de saúde pública no país. Em seus relatos informa que naquela época não havia disponibilidade de recursos no governo e algumas ações positivas foram observadas em apenas algumas escolas, advindas da criação da “Caixa Escolar”, que arrecadava doações e forneciam alimentação e auxílio com materiais escolares para os estudantes.

Nesse sentido, Peixinho enfatiza que

Em 1955, o Presidente Juscelino Kubitschek criou a Campanha de Merenda Escolar (CME), através do Decreto No. 37.106. Desse período de criação da Campanha até 1970, havia um predomínio da participação de organismos internacionais nas atividades da mesma, principalmente por meio de campanhas assistencialistas, sendo que a cobertura do programa era considerada baixa, pois não havia regularidade no fornecimento da alimentação aos estudantes. Houve um crescimento no número de empresas nacionais fornecedoras de alimentos, mas a alimentação oferecida era em grande parte representada por sopas e mingau. (2013, p.909-916).

Ainda segundo os relatos da autora Peixinho (2013), sobre a trajetória do PNAE antes da promulgação da Constituição Federal de 1988, observamos que:

Em 1976 surge a Campanha Nacional de Alimentação Escolar (CNAE) e o II Programa Nacional de Alimentação Escolar e Nutrição (II PRONAN), com o objetivo de proporcionar suplementação alimentar aos alunos matriculados nos estabelecimentos de ensino público.

Em 1979 foi criado o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), ficando a sua operacionalização centralizada na Fundação de Assistência ao Estudante

(FAE), que a partir de 1980 começa a promover alguns convênios com municípios, iniciando o que seria no futuro a total descentralização, para execução direta pelos municípios e entidades executoras estaduais (consumado através da Lei 8.913 de 1994), bem como foram observados reflexos positivos no desenvolvimento da agricultura regional (posteriormente alcançados pela Lei). (PEIXINHO, 2013, p. 909-916).

A partir da Constituição Federal de 1988, as mudanças introduzidas na nova lei trouxeram reflexos significativos no âmbito do PNAE, e de acordo com os relatos da autora Peixinho (2013), pode-se observar que:

Em 1988, na Constituição Federal, foi garantido o direito universalizado à alimentação escolar a todos os alunos do ensino fundamental da rede pública. Em 1999 o repasse dos recursos passou a ser de forma automática, realizando-se com base no número de alunos matriculados e as informações do censo escolar do ano anterior. Já em 2009 foi estendido o atendimento aos educandos de todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático, transporte, alimentação e assistência à saúde.

Em 2000 passou a ser uma exigência a constituição dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAE), para a liberação de verbas para a alimentação escolar. De 2003 a 2015 foram ampliadas e fortalecidas as atuações dos CAEs, foram criadas estratégias normativas para ações dos nutricionistas e definidos os percentuais para aquisição de produtos de origem da agricultura familiar, priorizando os alimentos orgânicos. (PEIXINHO, 2013, p. 909-916).

Todas essas alterações resultaram na evolução e melhoria do PNAE ao longo da sua trajetória, resultando em ações que foram estratégicas para enfrentar a insegurança alimentar e problemas de saúde dos estudantes. Decorrente disso, também foram criadas novas possibilidades de formação de hábitos alimentares mais saudáveis, contribuindo para o desenvolvimento do bem-estar do aluno e favorecendo a aprendizagem e o rendimento escolar.

### **1.3 O PNAE na Escola Estadual Prof. José Ignácio de Sousa**

Em março de 2019 o PNAE, juntamente a todos os programas de alimentação escolar que lhe antecederam, esse programa completará 64 anos de atividades, sendo que atualmente ele é divulgado como o segundo maior programa de alimentação escolar do mundo, ficando atrás apenas da Índia.

O Programa Nacional de Formação Continuada a Distância, nas Ações do FNDE, tem disponibilizado, por meio de módulos de estudo, conteúdos que contribuem para a capacitação de pessoas que possam exercer controle social, por meio da sua participação na composição dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAEs), de modo a elevar a qualidade da gestão do PNAE.

Durante o período que antecedeu a criação do PNAE, o Governo Federal não custeava as despesas relacionadas com a alimentação escolar, mas observava “A Importância da alimentação escolar para a permanência dos estudantes nas escolas, bem como para a redução da desnutrição infantil no país”. (CHAVES; BRITO, 2006, p. 16).

Até o ano de 1993 o processo de aquisição era centralizado nas Coordenadorias Regionais do FNDE, a partir de 1994, por meio da Lei nº 8.913, o processo foi descentralizado por intermédio de convênios e passou para execução direta pelas Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, sendo em seguida realizado diretamente pelas escolas estaduais de Minas Gerais, em consonância com a autonomia administrativa. As aquisições passaram a ser realizadas por meio de processos licitatórios individuais e editais de chamada pública para os produtos de origem da agricultura familiar. (BRASIL, 2008, p. 26).

Outra grande conquista foi a instituição, em cada município brasileiro, do Conselho de Alimentação Escolar (CAE) como órgão deliberativo, fiscalizador e de assessoramento para a execução do Programa, a partir de outra reedição da MP nº 1.784/98, em 2 de junho de 2000. Atualmente, os CAEs<sup>14</sup> são formados por representantes de entidades civis organizadas, dos trabalhadores da educação, dos discentes, dos pais de alunos e representantes do poder Executivo.

Em 2006, uma conquista fundamental foi a exigência da presença do nutricionista como responsável técnico pelo Programa, bem como do quadro técnico composto por esses profissionais em todas as entidades executoras, o que permitiu uma melhoria significativa na qualidade do PNAE quanto ao alcance de seu objetivo.

A gestão financeira do PNAE na EEPJIS, no período de 2016 e 2017, foi caracterizada pela reestruturação do estatuto da Caixa Escolar, a implementação da comissão de licitação indicada pela Assembleia geral da escola e a definição de regras próprias para realização dos processos de licitação nos moldes sugeridos pela resolução 2.245, de 28 de dezembro de 2012.

No final do ano de 2015, foi realizada na EEPJIS a eleição direta para diretor da escola, conforme a lei 2.795, de 28 de setembro de 2015, o qual passou a se responsabilizar pelos Termos de Compromisso que permitem a transferências de recursos por parte do FNDE/PNAE para a escola, bem como pela reestruturação dos processos de aquisição de

---

<sup>14</sup> Informação retirada do site da Secretaria de Estado de Educação – SEEDF. Disponível em: <http://www.se.df.gov.br/historico-cae/>. Acesso em 14 abr. 2019.

gêneros alimentícios por meio de licitação e a chamada pública relacionada a produtos de origem da agricultura familiar.

Além dessas adequações, na EEPJIS foram adotados processos públicos para aquisição dos gêneros alimentícios em que foram estabelecidas as rotinas de prestação de contas dos recursos utilizados do PNAE, sendo que todos esses processos são analisados e deliberados no colegiado escolar, recebendo a sua aprovação.

#### **1.4 A importância da Agricultura Familiar para o abastecimento das escolas e a relevância do PNAE para o desenvolvimento da produção regional de alimentos**

A Lei Federal nº 11.947, de 16 de junho de 2009 estabelece que “do total dos recursos repassados pelo FNDE, no âmbito do PNAE, no mínimo, 30% (trinta por cento) dos recursos deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar.” (BRASIL 2009, p. 1)

A forma de aquisição dos produtos da agricultura familiar se dá por meio do procedimento de “Chamada Pública” de compra, com dispensa de licitação na forma tradicional da lei 8.666/1993. A sociedade acompanha e fiscaliza o programa de alimentação escolar a partir da fiscalização dos Conselhos de Alimentação Escolar – CAEs, do Tribunal de Contas do Estado e do Ministério Público.

Os cardápios a serem oferecidos pelas escolas são elaborados por uma equipe de nutricionistas contratados pelo Estado, levando em consideração as sugestões dos representantes das unidades escolares e atendendo às questões relativas à regionalidade dos produtos que são ofertados pelos agricultores da região à qual pertence a escola, ou seja, alimentos produzidos e cultivados por agricultores da região e que tenham registro ativo no Cadastro de Agricultura Familiar – CAF.

Um edital de chamada pública para a aquisição de alimentos da agricultura familiar permite a realização de um processo de compra simplificado e ágil, evitando-se a burocracia e podendo ser concluído em prazos menores. Consistem em projetos de compra para um determinado período, contendo a programação de entrega de quantidades semanais de produtos necessários e o preço de referência é formado levando-se em conta um acréscimo que possa suprir os custos de frete e embalagens. A divulgação do edital é realizada fixando-se o edital de chamada pública em locais de acesso comum aos produtores da agricultura familiar, tais como os escritórios da Emater, do Sindicato Rural, das Cooperativas de agricultores e dos Centros de Abastecimento de produtos agrícolas.

O grupo de agricultores que apresentar a proposta mais vantajosa economicamente será considerado vencedor, sendo em seguida convidado para a assinatura do contrato de fornecimento e habilitação com entrega de documentos pessoais e de regularidade fiscal.

No ato da entrega dos produtos ocorrerá a conferência das quantidades e da qualidade dos produtos, sendo que esta tarefa compete às merendeiras da escola, sendo em seguida oferecido o atestado de entrega em conformidade com o solicitado.

Todo o procedimento financeiro ocorre intermediado pelo Caixa Escolar e ao final é elaborado o procedimento de prestação de contas, que é enviado em forma de relatório para a apreciação do colegiado escolar e em seguida destinado ao setor de avaliação de contas da Superintendência Regional de Ensino.

O PNAE permite conciliar a necessidade de garantir a segurança alimentar e nutricional às crianças e adolescentes em idade escolar com a criação de um novo canal de comercialização para a agricultura familiar, em nível local, gerando trabalho e renda no campo e ajudando a dinamizar a economia na área relacionada.

O colegiado escolar, dentro das atividades que exerce, participando da gestão administrativa e financeira das escolas contribui realizando a apreciação dos planos de aquisição de alimentos para a escola, devendo exercer a sua função deliberativa para aprovar os processos de licitação de compras e posteriormente, a prestação de contas dos recursos utilizados.

O PNAE é acompanhado e fiscalizado diretamente pela sociedade, por meio dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAEs), e também pelo FNDE, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pela Controladoria Geral da União (CGU) e pelo Ministério Público.

Conforme apresentado pelo FNDE, quanto aos valores dos repasses de recursos do PNAE, o valor atual que é repassado pela União a estados e municípios por dia letivo para cada aluno é definido de acordo com a etapa e modalidade de ensino:

Creches: R\$ 1,07  
Pré-escola: R\$ 0,53  
Escolas indígenas e quilombolas: R\$ 0,64  
Ensino fundamental e médio: R\$ 0,36  
Educação de jovens e adultos: R\$ 0,32  
Ensino integral: R\$ 1,07  
Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral: R\$ 2,00  
Contraturno - do Atendimento Educacional Especializado: R\$ 0,53.  
(BRASIL 2017e, p. 1)

O governo federal repassa a estados, municípios e escolas federais valores financeiros de caráter suplementar efetuados em 10 parcelas mensais, nos meses de fevereiro a novembro,

para a cobertura de 200 dias letivos, conforme o número de matriculados em cada rede de ensino.

São evidentes os avanços que o PNAE conquistou ao longo dos 63 anos de sua existência, sobretudo a partir de 1995 quando ocorreu a ampliação do PNAE em termos de alocação de recursos financeiros e de cobertura populacional de alunos atendidos devido à sanção da Lei nº 11.947/2009, que promoveu a extensão do programa para toda a rede pública de educação básica e de jovens e adultos.

A exigência de que, no mínimo, 30% do total dos recursos repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para a execução do PNAE pelas entidades executoras devam ser investidos na compra direta de produtos da agricultura familiar, também representou um estímulo para o desenvolvimento econômico das comunidades produtivas de forma sustentável.

As iniciativas de descentralização de recursos do PNAE para execução direta pelas escolas estaduais, bem como o fortalecimento dos Conselhos Escolares como mecanismo de participação da comunidade nas decisões da escola, foram positivas no sentido de garantir a transparência dos processos de gestão de recursos e ainda permitiram a criação de espaços de participação dos diversos segmentos da escola, com atuações que vão desde os aspectos administrativos, planejamento de atividades complementares relevantes e uma participação ativa nas definições do projeto político pedagógico escolar.

O conhecimento da organização e amplitude do PNAE, bem como dos seus objetivos, realçam a importância de sua manutenção e da necessidade da continuidade das atividades de acompanhamento da aplicação dos recursos, do controle da qualidade dos alimentos, da adesão aos preceitos do programa de nutrição quanto aos alimentos saudáveis e dos hábitos alimentares corretos, permitindo ainda o fortalecimento e o desenvolvimento da agricultura familiar para o abastecimento das escolas.

O ambiente participativo na gestão escolar promoveu ganhos para a melhoria da alimentação dos alunos e fortaleceu a instituição escolar pública quanto aos seus mecanismos de gestão, com reflexos positivos na sociedade civil organizada, que ganhou experiências no sentido da realização prática de atividades de democracia participativa e do exercício da cidadania.

A conclusão dos assuntos que foram apresentados é a de que o novo contexto democrático no país permitiu colocar a alimentação escolar como um direito constitucional, beneficiando os estudantes das escolas públicas e também porque criou mecanismos que fortaleceram a gestão democrática escolar. Já as mudanças ocorridas na forma de gestão dos

recursos do PNAE permitiram que a aquisição da alimentação escolar pudesse ser realizada diretamente pelas escolas estaduais, trazendo melhorias positivas na eficiência do abastecimento e na qualidade da alimentação ofertada.

Mais adiante, no capítulo III, será apresentada a análise sobre a aplicação dos recursos de origem do PNAE na escola EEPJIS, no período de 2016 e 2017.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGIA DA PESQUISA: OS CAMINHOS PERCORRIDOS

A gestão democrática na escola é preconizada na Constituição Federal de 1988, e em seguida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, ambas estabelecendo uma implantação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola. E conforme nos esclarece Freire (2001, p. 136), “pois nós estamos ainda no processo de aprender como fazer democracia”. E a maneira de promovê-la dentro do ambiente escolar pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, constituída por representantes de todos os segmentos da escola (pais ou representantes dos pais, alunos, membros do magistério, diretor/a, funcionários e colaboradores) e vai refletir sobre todas as etapas e dimensões da gestão.

Lück (2001, p. 17) argumenta que “os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos”. Esse processo de gestão democrática, combinada com a participação social, vem requerendo do Gestor Escolar uma constante capacitação, uso de instrumentos e mecanismos de gestão e envolvimento dos recursos humanos disponíveis na escola, para criar ambiente favorável e necessário ao desenvolvimento dos processos participativos na tomada de decisão sobre diferentes aspectos da ação educativa, que se entrelaçam constituindo o projeto pedagógico da escola.

Dentre as políticas públicas de formação de gestores escolares desenvolvidas em nosso país, Minas Gerais optou a partir de 2004 pelo programa PROGESTÃO, que é um curso de formação continuada e em serviço, organizado na modalidade a distância, para gestores escolares que atuam nas redes públicas de ensino e que tem por objetivo formação de lideranças democráticas. Em 2005 e 2006, a Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais- SEE - transformou o PROGESTÃO em um dos eixos do projeto de formação denominado “Escolas Referências”.

Assim, o Projeto “Escolas de Referências” foi alicerçado em três eixos: a formulação do Plano de Desenvolvimento Pedagógico e institucional - (PDI), o Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares – (PROGESTÃO) e a formação de professores pelo Programa de Desenvolvimento Profissional – (PDP).

Em seus estudos, Landim (2009, p. 95), apud Oliveira (2010, p. 13-14):

No ano de 2004, a Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa foi uma das 223 escolas selecionadas no estado de Minas Gerais para servir de apoio e polo de disseminação de um projeto da Secretaria Estadual de Educação em Minas Gerais, com a finalidade de através de um maior apoio financeiro e pedagógico, tornarem-se escolas de excelência da rede estadual de ensino mineiro, reconhecidamente pelo trabalho realizado e pela dimensão do atendimento que prestavam à população.

Segundo o autor supracitado (2009, p. 95), todo o esforço que foi despendido tinha como objetivo “a construção de uma escola pública de excelência para todos.” (Apud Oliveira, 2010, p.13-14). Essa intenção formativa contemplava estudos sobre a implementação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola, especialmente a gestão dos recursos públicos enviados para as unidades escolares, por exemplo, os oriundos do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE.

É importante lembrar que os recursos do PNAE são utilizados para adquirir gêneros alimentícios nas escolas, indicando que 30 % dos fundos devem ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural. Esse processo deve contar com o controle social através da participação do Conselho Escolar na apreciação e aprovação dos Relatórios de Prestações de Contas escolares.

Nesse contexto, esta investigação foi realizada com o objetivo de identificar e analisar os mecanismos e instrumentos utilizados na gestão financeira da Escola Estadual Professor José Inácio de Sousa, uma escola pública de ensino médio da rede estadual de ensino da cidade de Uberlândia (MG) e seus significados na gestão de recursos públicos, quando do cumprimento das metas vinculadas ao Plano de Aplicação de Recursos originários do PNAE<sup>15</sup>, para atender despesas da Alimentação Escolar no período compreendido entre 2016 e 2017.

Além desse objetivo, compreender possíveis vínculos entre gestão financeira de recursos públicos e qualidade social da educação. A questão primária orientadora da investigação foi formulada nos seguintes termos: quais são os mecanismos e instrumentos utilizados na gestão financeira pela unidade escolar e seus significados para/na gestão de recursos públicos, no período de 2016 e 2017, quando do cumprimento das metas vinculadas ao Plano de Aplicação de Recursos originários do PNAE para atender despesas da Alimentação Escolar?

---

<sup>15</sup> O Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE - é um programa criado pelo FNDE em 1983, o qual utiliza como base para o cálculo do recurso a ser transferido às escolas, o censo escolar cadastrado no ano anterior, garantindo no mínimo uma refeição diária aos alunos beneficiários.

Para auxiliar no esclarecimento da referida questão, foram definidas questões secundárias: os Planos de Aplicação dos Recursos financeiros do PNAE são discutidos e aprovados pelo Conselho Escolar da Escola? O Plano de Aplicação de recursos oriundos do PNAE cumpre a legislação que prevê a aquisição de no mínimo 30% de produtos de origem da “Agricultura Familiar” através de Cooperativas de Produtores Rurais? Os recursos necessários ao cumprimento do planejado no PNAE para custear a merenda escolar na Escola foram integralmente recebidos? Que observações ou críticas são realizadas quando da análise da Prestação de Contas dos recursos do PNAE pelos órgãos de controle e pelo Conselho Escolar? Quais mecanismos e instrumentos devem ser aprimorados ou elaborados para auxiliar a gestão financeira do PNAE pela escola?

Por conseguinte, considerando os objetivos e as questões orientadoras da investigação, desenvolvemos uma pesquisa, no período de 2016 e 2017, com enfoque qualitativo, contemplando revisão de literatura e análise de documentos com uso de procedimentos de análise de conteúdo temático (BARDIN, 2011, FRANCO, 2008), conforme será exposto nos próximos itens.

Em relação à revisão da literatura, ela foi desenvolvida no início e durante o desenvolvimento da pesquisa, visando auxiliar o esclarecimento das questões advindas da situação-problema e do processo de interpretação dos dados produzidos na análise documental. Para tanto, foram identificadas e analisadas obras como tese (FIRMINO, 2010), dissertações (OLIVEIRA, 2010; SANTOS, 2008; TURPIN, 2008), livros e artigos acadêmicos (CARVALHO, 2013; FREITAS, 2009; KLEBA, COMERLATTO e FROZZA, 2015) sobre gestão pública financeira, mecanismos e instrumentos de gestão financeira e seus vínculos com gestão democrática e qualidade social da educação. Após esse processo, a opção foi por tomar com referência teórica e metodológica deste trabalho, também, as elaborações de Paro (2006; 2010) sobre democratização da escola; Dourado (2004) acerca dos Conselhos Escolares, de Lück (2001) referente autonomia financeira com gestão integrada, de Cellard (2010), Lüdke e André (1986) sobre análise de documentos e de Bardin (2011) e Franco (2008) sobre procedimento de análise de conteúdo temática.

## 2.1. O local da pesquisa

O local escolhido para a realização da pesquisa foi Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa, fundada em 1966, localizada na Cidade de Uberlândia, Estado de Minas Gerais, situada à Rua Osório José da Cunha, nº 631, no Bairro Brasil, numa região próxima ao centro comercial local.

Essa escola é mantida com recursos do Estado de Minas Gerais e recebe supervisão técnica da Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia. Possui três unidades de atendimento educacional, sendo uma em Uberlândia e as demais em distritos (Martinésia e Tapuirama). Funciona nos três turnos de atividades de ensino (manhã, tarde e noite), com horário de funcionamento das 07h às 22h45min, atendendo diversos níveis e modalidades de ensino, ensino fundamental 6º ao 9º ano, ensino médio, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e cursos profissionalizantes como a Habilitação Profissional de Magistério 1º. Grau e Habilitação Profissional de Técnico em Processamento de Dados.

A referida unidade escolar tem uma equipe de 125 (cento e vinte e cinco) integrantes, sendo 01(um) Diretor, 03 (três) Vice-Diretores, 01 (uma) secretária, 11 (onze) assistentes, 28 (vinte e oito) auxiliares, 07 (sete) supervisores, 73 (setenta e três) professores e 01 (um) Inspetor (que atende um conjunto de 15 escolas na região). É assessorada por um Colegiado Escolar e um Conselho Fiscal constituído por membros da comunidade escolar, democraticamente eleitos.

O processo de escolha do diretor e vice-diretores, membros do colegiado e conselho fiscal, acontece por meio de processo eleitoral que é realizado por uma comissão eleitoral constituída pela Assembleia Geral da escola. Essa assembleia é composta por todos os membros da comunidade escolar.

Sobre esse assunto, Dourado (2004, p. 178) destaca que:

A eleição é um importante mecanismo no processo de gestão democrática, mas não é suficiente. Outros processos e mecanismos devem ser vivenciados pelas unidades educativas, entre eles, o Conselho Escolar. Pois pensar a democratização na e da escola implica definir claramente qual a função social da escola. Implica pensar: Para que serve a escola? Quais são as suas funções básicas?

A reflexão sobre essas questões deve ser parte da ação de diferentes segmentos da escola no processo de escolha do dirigente escolar, na participação ativa dos Conselhos Escolares.

Para as eleições são estabelecidos critérios de paridade, em termos de “peso” de voto igualitário, sendo que todos os integrantes da escola (professores e trabalhadores) e também os outros componentes da comunidade escolar (alunos, pais de alunos e sociedade) têm direito ao voto. As chapas devem ser constituídas e registradas previamente para divulgação durante o período eleitoral, e a escolha sempre ocorre por meio de eleição, com peso do voto igualitário.

As chapas das eleições dos conselheiros devem conter representantes de cada segmento da comunidade escolar, permitindo apresentar 02 candidatos e um suplente, representantes dos segmentos (professores, funcionários, alunos, pais de alunos e comunidade) os quais deverão ser informados por seus pares para integrar a chapa de renovação desses conselhos.

A escola conta atualmente com um número de alunos equivalentes a 2056, conforme o censo de 2017, distribuídos em 58 turmas, utilizando de 28 salas de aula.

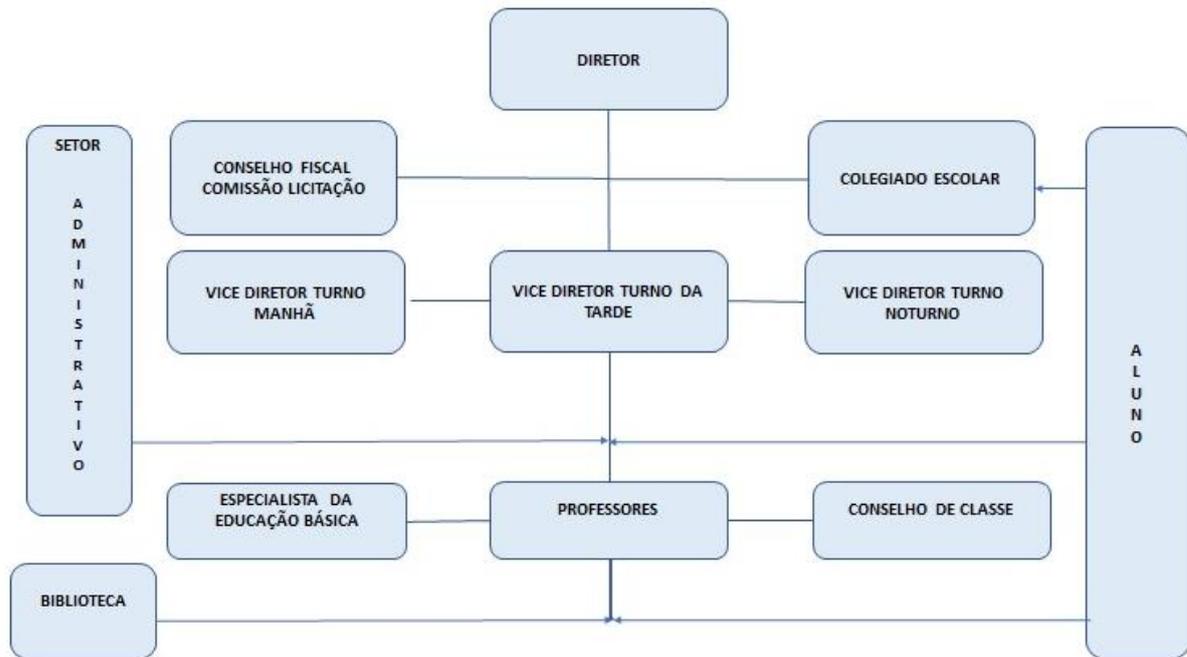
Durante o percurso da pesquisa e após analisar o Projeto Político Pedagógico escolar, foi identificada a existência de um organograma que demonstrava a política de atenção dedicada ao aluno, colocando-o no centro da figura daquele organograma e rodeado pelos demais setores da escola, mas não demonstrava com clareza os aspectos da gestão administrativa, nem deixava claras as estruturas de poder e liderança das atividades.

Portanto, a partir dessa constatação, estabeleceu-se a necessidade de se fazer um mapeamento da estrutura funcional da Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa, para construir um modelo que fosse estruturado em níveis de atividade e de responsabilidade, com a intenção de demonstrar como é a organização administrativa e financeira da Escola e de que maneira ela se estrutura e se organiza para a condução dos processos internos de gestão.

A construção do novo modelo foi realizada seguindo os critérios de segregação das funções desempenhadas pelos diferentes cargos, evidenciando o comando administrativo exercido pelo diretor escolar e distinguindo também os demais níveis hierárquicos coincidentes com cada um dos diversos setores da escola.

O trabalho foi concluído adotando-se um modelo de organograma funcional vertical, com níveis estruturados para os escalões de poder e que demonstra também que a direção escolar estabelece relações de gestão compartilhada com os vice-diretores e, por fim, representa de forma clara o conceito de “livre acesso do aluno aos demais integrantes do coletivo da escola e atenção dedicada ao aluno”, conforme ficará evidenciado na figura abaixo.

Figura 8 – Organograma Administrativo e Funcional da EEPJIS 2017<sup>16</sup>



Fonte: Documentos oficiais da EEPJIS no período 2016 e 2017.

Essa perspectiva da estrutura organizacional foi necessária para permitir a compreensão dos níveis de responsabilidade existentes na escola, bem como proporcionar o entendimento de como se estabelece o suporte administrativo para materializar as decisões no âmbito escolar.

Ao analisarmos esse organograma podemos observar como se estabelece a Estrutura de poder na Escola EEPJIS e também ficam bem definidas as linhas de comunicação entre cada setor e a diretoria da escola.

<sup>16</sup> Elaborado pelo pesquisador com base no Estatuto da Caixa Escolar e PPP da EEPJIS- 2017.

Destacamos inicialmente que o Conselho Fiscal, a Comissão de Licitação e o Colegiado Escolar são unidades de assessoramento à diretoria da escola, mas são independentes e não têm uma obrigação de obediência hierárquica nessa estrutura.

Quanto aos demais níveis administrativos, todos se reportam ao diretor escolar e exercem as suas funções para cooperar com a gestão da unidade, cuja integração é fortalecida a partir da liderança exercida pelo gestor, no exercício da gestão democrática. Destaca-se o retângulo que representa o aluno, perpassando por todos os níveis da hierarquia e tendo livre acesso a cada área da escola, podendo se beneficiar dessa condição para o melhor aproveitamento do sistema escolar, facilitando o seu acesso às oportunidades que lhe proporcione o melhor do ensino e aprendizagem ofertados.

## **2.2. A pesquisa documental qualitativa e os procedimentos de produção e análise dos dados**

Considerando os objetivos e as questões orientadoras da pesquisa, adotou-se o enfoque qualitativo de pesquisa no processo de identificação e análise dos documentos internos da Unidade Escolar, vinculados ao PNAE, e da base legal sobre gestão de recursos públicos.

Como argumentam Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 33):

Na busca qualitativa, em vez de iniciar com uma teoria específica e depois “voltar” ao mundo empírico para confirmar se ela é apoiada pelos fatos, o pesquisador começa examinando o mundo social e nesse processo desenvolve uma teoria coerente com os dados, de acordo com aquilo que observa. As pesquisas qualitativas se baseiam mais em uma lógica e em processo indutivo (explorar e descrever, e depois gerar perspectivas teóricas).

Nessa perspectiva, como mencionado anteriormente, foi realizada uma revisão da literatura e análise documental com uso de procedimento de análise de conteúdo temático, amparado nas orientações de Bardin (2011), o qual organiza a análise em três fases:

- 1 - Pré-análise - Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante; (b) escolha dos documentos; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos e (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores.
- 2 - Exploração do material - consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e das unidades de contexto nos documentos.
- 3 - Tratamento dos resultados, inferência e interpretação – Ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas

interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica. (p. 100-117).

Apoiados na premissa de que objetivos da pesquisa foram definidos, e embasados no conjunto de documentos contendo os registros e as movimentações financeiras da escola, demarcadas para consulta, foi possível seguir as orientações de Franco (2008) para definir as unidades de análise, sendo que em primeiro lugar é preciso considerar a seguinte discriminação:

As Unidades de Análise dividem-se em:

- a) Unidades de Registro = é a menor parte do conteúdo, cuja ocorrência é registrada de acordo com as categorias levantadas. E, as Unidades de Registro podem ser de diversos tipos (A palavra, o tema, o personagem, o item);
- b) Unidades de Contexto = As Unidades de Contexto podem ser consideradas como o “Pano de Fundo” que imprime significado às Unidades de Análise. É a parte mais ampla do conteúdo a ser analisado [...] devendo ser tratada como uma unidade básica para a compreensão da codificação da Unidade de Registro (seu sentido e seu significado). É o segmento da mensagem cujas dimensões são excelentes para a compreensão do significado exato da Unidade de Registro. (FRANCO, 2008, p. 41-47).

Bardin (2011) afirma que as unidades de análise, “[...] pode[m], por exemplo, ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema”. O trabalho deve ser o de procurar identificar as características da mensagem, o valor da informação ali contida e as ideias nela expressas. Isso é o que constitui uma análise temática. A partir daí adota-se o procedimento de agrupar dados, realizando a sua categorização, considerando a parte comum existente entre eles.

Ainda segundo Franco (2008, p. 49), “Incorporando as Unidades de Registro, as Unidades de Contexto podem ser explicitadas via confecção de tabelas de caracterização (sempre acompanhadas de suas devidas análises)”.

Após a análise preliminar, o procedimento seguinte foi providenciar a organização dos dados e da análise, definindo as categorias e classificando os elementos constitutivos e formadores dos conjuntos. Nas orientações de Franco (2008, p. 57), “o critério de categorização pode ser semântico, considerando as categorias temáticas”, por exemplo, a partir dos temas registrados em Atas de Reuniões que signifiquem a existência de mecanismos e instrumentos de gestão financeira.

Segundo Bardin (2011, p. 149-150), “para o êxito desta classificação devem ser observados os critérios de formação de categorias válidas, que sejam pertinentes e adequadas, homogêneas e exclusivas”. Essas orientações de Bardin (2011) e Franco (2008) foram adotadas na análise de conteúdo temático.

Em relação à análise documental, segundo Lüdke e André (1986, p. 38), “a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

Além disso, a Análise Documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008), permitindo uma prospecção da informação para fins técnico-científicos.

Segundo GIL (2008, p. 51) além de analisar os documentos de primeira mão (documentos de arquivos, [...] de Instituições, etc.), existem também aqueles documentos que já foram processados, mas que podem receber outras interpretações. Foi com essa segunda ótica que foi buscado também o conteúdo dos relatórios, as tabelas e os resumos que foram produzidos pela instituição escolar, ao longo do período de 2016 e 2017, escolhidos para examinar a gestão financeira de recursos públicos relativos ao PNAE, e, ainda, documentos contendo dados compilados e divulgados por órgãos financiadores da atividade escolar.

Como mencionado, em relação à análise documental, fez-se uso do procedimento de análise de conteúdo temático, tendo os documentos como fontes de pesquisa, que de acordo com as descrições de Cellard (2010, p. 296-297), podem ser definidos da seguinte maneira:

De fato, tudo o que é vestígio do passado, tudo o que serve de testemunho, é considerado como documento ou ‘fonte’ [...] o documento em questão, consiste em todo texto escrito, manuscrito ou impresso, registrado em papel.

Com relação ao trabalho do pesquisador sobre as fontes que encontra, esclarece-se que as fontes são exploradas e não criadas durante o procedimento de pesquisa. E conforme as definições apresentadas por Oliveira (2007, p. 70), as fontes podem ser assim classificadas:

Fontes primárias: São dados originais, a partir dos quais se tem uma relação direta com os fatos a serem analisados [...] materiais que ainda não receberam tratamento analítico;

Fontes secundárias: Compreende-se a pesquisa de dados de segunda mão, ou seja, informações que foram trabalhadas por outros, trabalhos que citam, revisam, interpretam trabalhos originais, portanto discute, relaciona informações apresentadas em outros lugares, envolvendo generalizações, análises, sínteses, interpretações da informação original.

Sendo assim, as fontes desta pesquisa foram:

1. Fontes primárias
  - 1.1. Livro de Atas das Reuniões da Assembleia Geral da Escola.
  - 1.2. Livro de Atas das Reuniões do Colegiado Escolar.

- 1.3. Livro de Atas das Eleições do Colegiado Escolar.
  - 1.4. Livro de atas da Comissão de Licitação e do Conselho Fiscal.
  - 1.5. Livro de Registro Patrimonial.
  - 1.6. Calendário Escolar.
  - 1.7. Estatuto do Colegiado Escolar.
  - 1.8. Estatuto da Caixa Escolar.
  - 1.9. PPP – Projeto Político Pedagógico.
  - 1.10. Ofícios com diligências apontadas pela Superintendência Regional de Ensino.
2. Fontes secundárias<sup>17</sup>:
- 2.1. Demonstrativo Anual de Receitas e Despesas da Escola.
  - 2.2. Cardápio programado para o período.
  - 2.3. Demonstrativos financeiros e Demonstrativos bancários.
  - 2.4. Relatórios de Prestação de Contas dos recursos utilizados.
  - 2.5. Planejamento de Atividades Extra Sala de Aula.
  - 2.6. Programação de compras e de entrega de produtos alimentícios.
  - 2.7. Processos de Licitação para compra
  - 2.8. Processos de Chamada Pública para aquisição de produtos de origem da Agricultura familiar.

Ampliando a compreensão sobre as definições<sup>18</sup> relativas às fontes de informação que podem ser utilizadas em uma pesquisa destacamos as descrições publicadas na Revista Brasileiro (2005) e as contribuições de Cunha (2001), nas quais temos que:

**Fontes Primárias:**

Novas Informações ou novas interpretações de ideias. Registros de Observações; Descrição. [...] são fatos vindos diretamente das fontes e não adulterados [...]. É uma informação que não pode ser mudada, alterada ou disfarçada por opiniões ou seleções. (BRASILIANO, 2005, p. 6-7).

**Fontes Secundárias:**

“Contêm, informações sobre documentos primários e são arranjados segundo um plano definitivo; são, na verdade, os organizadores dos documentos primários e guiam o leitor para eles”. (CUNHA, 2001, p. ix).

---

<sup>17</sup> Rememorando que fontes secundárias se referem aos documentos com informações que interpretam e citam trabalhos originais, elaboradas em forma de síntese e análises.

<sup>18</sup> A classificação das fontes utilizadas neste trabalho foi realizada levando-se em consideração o contexto da pesquisa, uma vez que não foi encontrada uma classificação consensual definitiva para cada uma.

Ainda, em relação às fontes de dados, é importante destacar que os documentos do arquivo administrativo da escola que foram analisados eram constituídos de livros de atas das reuniões lavrados no período de 2016 e 2017, correspondentes ao colegiado escolar, livro de atas da assembleia geral escolar, livro de eleições do colegiado, de constituição da comissão de licitação e do conselho fiscal escolar. O Estatuto da Caixa Escolar e o Regimento do Colegiado Escolar também foram lidos e examinados.

O estatuto da Caixa Escolar foi remodelado e o novo documento foi implementado na escola E.E.P.J.I.S a partir da publicação da Resolução SEE MG Nº 3.670, de 28/12/2017, a qual trazia em seu anexo I um modelo a ser seguido pelas escolas mineiras, no sentido de regulamentar 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.

Os documentos da tesouraria da escola que foram analisados consistiram em demonstrativos financeiros dos exercícios de 2016 e 2017, os respectivos relatórios de prestações de contas dos recursos utilizados do PNAE, a documentação bancária correspondente e instrumentos contábeis e financeiros disponíveis no período.

Os documentos de planejamento que foram analisados consistiram no Projeto Político Pedagógico dos exercícios de 2016 e 2017, no calendário de atividades escolares dos respectivos exercícios e ainda os projetos e plano de atividade extraclasse que foram desenvolvidos com os alunos no período de 2016 a 2017.

Foram ainda analisadas as correspondências recebidas da Superintendência Regional de Ensino as quais se referiam a diligências e informações de divergências relativas às prestações de contas concluídas e analisadas no período de 2016 e 2017.

Sobre os bens patrimoniais da escola foi analisado o Livro Tombo, documento oficial de registro de bens adquiridos e de lançamento da doação dos mesmos ao Estado de Minas, uma vez que todos os bens adquiridos com recursos públicos e também aqueles custeados com recursos diretamente arrecadados pela escola, passam a integrar o patrimônio público estadual imediatamente após a sua contabilização, através da formalização de um Termo de Doação assinado pelo Gestor da Escola.

Com relação à alimentação escolar foram analisados os cardápios adotados para servir de base ao planejamento de abastecimento de alimentos e a programação de compras e entregas dos produtos necessários para o preparo das refeições aos alunos.

Em seguida, foram analisados os processos de licitação de compras de gêneros alimentícios e os processos de chamada pública para aquisição de produtos de origem da

agricultura familiar. Decorrente desta análise foi possível ainda ter conhecimento da necessária documentação de habilitação dos fornecedores que concorrem para abastecer a escola, consistindo de prova de regularidade fiscal e tributária através de certidões negativa de débitos e dos agricultores familiares a conformidade observada através do registro ativo e positivo de sua atividade enquanto produtor rural.

Os documentos de origem das receitas e os comprovantes das despesas estavam reunidos em processos na forma de cadernos com numeração e ano, trazendo no seu corpo o título do programa e a fonte: “PNAE – MERENDA ESCOLAR” e o “ANO” correspondente a cada um, ou seja, 2016 e 2017.

Esses processos estavam organizados em caixas próprias para arquivo que traziam no lado externo uma etiqueta de identificação do conteúdo e o período a que se referia, tendo as mesmas sido acondicionadas em prateleiras dispostas em uma sala arejada e iluminada, a qual também continha uma mesa e cadeiras que me permitiram realizar a apreciação desses documentos de forma adequada e com tranquilidade.

A análise dos referidos documentos foi realizada de forma cuidadosa e sistemática, de preferência seguindo a cronologia da sua criação, orientada pelas questões eleitas para o estudo.

Sobre a análise de conteúdo empreendida durante a pesquisa é importante destacar, ainda, que os procedimentos adotados foram de acordo com os postulados de Bardin (2011), ou seja, desde o princípio foram visando à inferência por meio da identificação objetiva de características das mensagens e indicações dos documentos, observada a sua relação direta ou indireta com as questões formuladas. De forma sistemática, foram realizadas as etapas de análise preliminar, exploração do material, e por fim, o tratamento dos resultados, as inferências e interpretação dos mesmos.

Nessa perspectiva, para a realização da análise de conteúdo foram cumpridas as seguintes etapas:

1. Leitura preliminar dos documentos; anotações com vistas a definir as unidades de análise (unidades de registro<sup>19</sup> e unidades de contexto<sup>20</sup>).

---

<sup>19</sup> Unidades de Registro: “É a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade base, visando a categorização e a contagem frequencial (palavra-frase-tema)”. (BARDIN 2011, p.134).

<sup>20</sup> Unidades de Contexto: “Serve de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões [...]”.

São ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro (parágrafo-texto). (BARDIN, 2011, p.137).

2. Releitura dos documentos e construção de quadros contendo unidades de registro e unidades de contexto.
3. Releitura e definição de eixos de análise (análise dos documentos e produção de relatórios preliminares, procedendo à análise temática e estabelecendo eixos temáticos: instrumento de gestão e mecanismos de gestão).
4. A leitura realizada, orientada por esses dois eixos temáticos, permitiu construir a seguinte chave de leitura:

### ➤ **INSTRUMENTOS DE GESTÃO**

Instrumentos legais.

Instrumentos de planejamento.

Instrumentos processuais/contratuais.

Instrumentos analíticos e indicativos.

Cada eixo temático integrante da chave de instrumentos de gestão foi detalhado com elementos analíticos pertencentes à mesma classificação e foram realizadas conceituações e relações de significância para todos eles dentro do contexto escolar. O estudo de cada um permite a identificação de sua funcionalidade e a possibilidade de saber como são utilizados pelo gestor no desenvolvimento dos processos de gestão financeira e administrativa escolar. Os instrumentos de gestão orientam o gestor com relação aos aspectos legais, possibilitam o mapeamento das atividades planejadas para realização durante o ano letivo, disponibilizam informações sobre obrigações assumidas e processos concluídos, bem como permitem a identificação dos resultados provenientes de demonstrativos e resumos financeiros.

### ➤ **MECANISMOS DE GESTÃO**

Assembleias/comissões internas/comunidade escolar.

Capacitação, atualização e aprendizagem.

Desenvolvimento (transmissão do conhecimento).

Acompanhamento e controle de atividades / agentes públicos dos órgãos de controle.

Os mecanismos de gestão expressam as estruturas administrativas e de assessoramento na escola, que em sua maioria são preexistentes e algumas foram sendo constituídas na

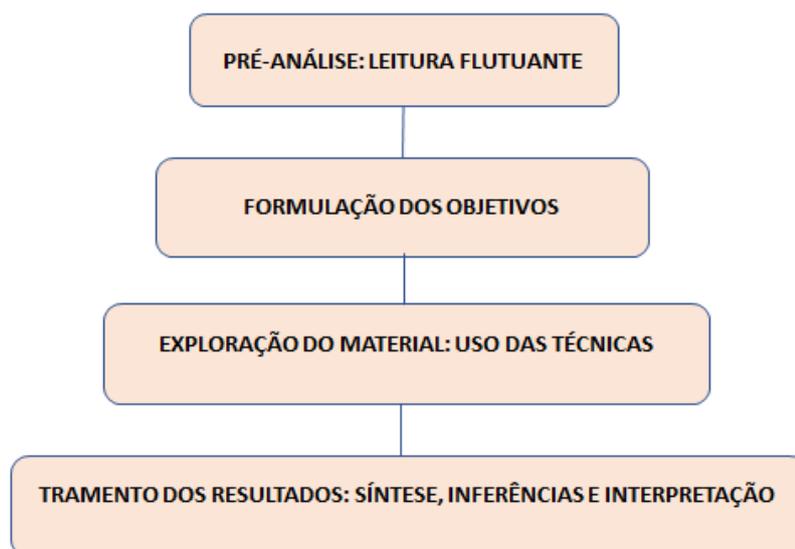
medida em que decretos e regulamentações da democratização e autonomia financeira no estado de Minas Gerais estabeleceram a sua obrigatoriedade e necessidade para assessorar a direção da escola no desempenho da missão de gerir a instituição. Esses mecanismos se interagem para cumprir os objetivos institucionais e também favorecer o processo de tomada de decisão, fiscalização e acompanhamento das atividades nas escolas.

Os títulos dos eixos temáticos apresentadas nas chaves de leitura: instrumentos de Gestão e Mecanismos de Gestão, relacionados acima, foram sendo formatados de acordo com a sua pertinência e significado, para isso foram observados os critérios de classificação recomendados pelos autores da análise temática ou categorial, ou seja, a formação de categorias válidas que fossem pertinentes e adequadas, homogêneas e exclusivas. (FRANCO, 2008) e (BARDIN, 2011).

Nesse percurso foram utilizadas as técnicas de análise temática, escolhidas desde o princípio por permitirem um agrupamento adequado e a descrição ou detalhamento necessário ao tratamento dos dados, eventos, mecanismos e instrumentos identificados, permitindo interpretar e inferir sobre a sua significância para a gestão financeira da escola.

A título de ilustração, temos que a sequência de passos adotados e os procedimentos utilizados para a realização de análise de conteúdo temática foram executados de acordo com os apontamentos de Franco (2008) e Bardin (2011), sendo assim podemos apresentar um esquema sintético do processo realizado:

Figura 9 - Esquema gráfico da análise de conteúdo



Fonte: Elaborada pelo pesquisador com base em Franco (2008) e Bardin (2011).

Nesse processo, as tabelas foram elaboradas, os dados agrupados e foram realizadas também as análises contendo todos os componentes dos eixos temáticos, para em seguida oferecer ao leitor uma descrição conceitual detalhada de cada um. Foram também construídos quadros que descrevem os assuntos principais tratados durante as reuniões de aprovação de despesas relacionadas ao PNAE. Para completar esse entendimento foram elaborados os quadros de conteúdo e significância de cada mecanismo e instrumento, os quais foram classificados e catalogados durante o estudo. Os resultados das análises entrecruzadas dos documentos, ancoradas na base teórica da pesquisa, serão apresentados no próximo capítulo.

### CAPÍTULO III

#### **AS FONTES DOCUMENTAIS SOBRE O PNAE NA EEPJIS E A GESTÃO PÚBLICA: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO**

Inicialmente, é importante mencionar que para refletir sobre a autonomia da gestão financeira escolar e os mecanismos e instrumentos aliados à gestão democrática nas escolas e seus significados para a melhoria na qualidade social da educação, tendo como foco o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), analisou-se a regulamentação sobre a gestão de recursos públicos. Foi necessário, ainda, recorrer à base teórica sobre o assunto, articulada com a discussão sobre os direitos educacionais e a qualidade social da educação. Buscou-se um conhecimento detalhado sobre o Programa Nacional de Alimentação Escolar e a gestão do referido programa nas escolas públicas estaduais, contemplando mecanismos e instrumentos de gestão financeira. Observando, também, a utilização de produtos da agricultura familiar, bem como as principais características de funcionamento do PNAE, detalhando a sua regulamentação e a forma como ele foi organizado por meio das orientações da SEE-MG para funcionar nas escolas públicas estaduais.

Para fazer o levantamento dos instrumentos e mecanismos utilizados na escola durante os processos de gestão financeira que são executados, foi solicitada oficialmente ao diretor escolar, a permissão para pesquisar os documentos administrativos, os processos financeiros e os documentos e demonstrativos contábeis da escola. Todos os documentos foram disponibilizados sem nenhuma restrição e, após a definição de um horário de acesso à secretaria e à tesouraria, foram iniciados os trabalhos de identificação e seleção dos documentos que transcorreram no período de junho e julho de 2018.

A análise documental foi pensada como método de pesquisa com o intuito de se obter dados e produzir registros pormenorizados e organizados, que significassem um material consistente e fosse pertinente ao contexto da gestão financeira escolar. Além do texto escrito ou redigido, de acordo com Cellard (2010, p. 296), “De fato, tudo o que é vestígio do passado, tudo o que serve de testemunho, é considerado como documento ou fonte”.

Os trabalhos foram realizados sem perder de vista que os processos de procura e a seleção de documentos a serem analisados deveriam estar amparados na clara formulação das questões e das hipóteses de pesquisa. Então, as análises foram empreendidas no sentido de identificar quais são os mecanismos e instrumentos utilizados na gestão financeira pela unidade escolar e seus significados para/na gestão de recursos públicos quando do

cumprimento das metas vinculadas ao Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE<sup>21</sup> e que foram utilizados pelo gestor financeiro durante a execução dos processos de controle de receitas e de execução de despesas para atender despesas da alimentação escolar. Em seguida, as análises foram empreendidas de forma que também puderam atender às questões auxiliares, encontrando, assim, as suas respostas e revelando os seus aspectos da seguinte maneira:

1. As ações concretizadas pelo conselho escolar, relativas aos Planos de Aplicação dos Recursos financeiros do PNAE.
2. O valor percentual de destinação de recursos para a aquisição de produtos de origem da “Agricultura Familiar<sup>22</sup>” por intermédio de Cooperativas de Produtores Rurais.
3. O valor percentual de recebimento dos recursos previstos do PNAE para custear a alimentação escolar.
4. As diligências e observações decorrentes da análise da prestação de contas dos recursos do PNAE pelos órgãos de controle.
5. Os pareceres e observações do Conselho Escolar, relativos à gestão financeira do PNAE.
6. A necessidade de elaboração de um instrumento financeiro de controle de caixa: o Livro Diário de Caixa.
7. A necessidade de elaboração de um roteiro de prestação de contas relativo ao PNAE para facilitar esse procedimento na tesouraria.

Depois disso, procedeu-se à observação dos resultados das análises dos documentos, que foram obtidos a partir do trabalho de pesquisa realizado na Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa, uma escola estadual do município de Uberlândia.

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa ora apresentada, com base na revisão bibliográfica e análise dos documentos da escola, com a finalidade de contribuir com reflexão acerca da gestão dos recursos financeiros do PNAE na referida escola, bem como os mecanismos e instrumentos de Gestão adotados na unidade escolar.

O primeiro tópico servirá de preâmbulo para indicar a presença dos mecanismos e instrumentos de gestão financeira na realidade da organização institucional escolar. No

---

<sup>21</sup> O Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE é um programa de assistência financeira suplementar com vistas a garantir no mínimo uma refeição diária aos alunos beneficiários. A criação do PNAE ocorreu em 1983. O FNDE utiliza como base para o cálculo do recurso a ser transferido ao município e aos Estados, a clientela oficial cadastrada no Censo Escolar do ano anterior.

<sup>22</sup> A Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, determina que no mínimo 30% do valor repassado a estados, municípios e Distrito Federal pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) deve ser utilizado na compra de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e as comunidades quilombolas. A aquisição dos produtos da Agricultura Familiar poderá ser realizada por meio da Chamada Pública, dispensando-se, nesse caso, o procedimento licitatório.

segundo tópico serão apresentados os conceitos dos mecanismos e instrumentos presentes no contexto da gestão administrativa e financeira da escola. No terceiro tópico serão demonstrados os seus significados para a realização da gestão financeira escolar, trazendo também aspectos do contexto de redemocratização do país com ampliação de direitos e os reflexos para a educação.

Para a conclusão deste capítulo serão disponibilizados os resultados da pesquisa por meio de gráficos, quadros, tabelas e fluxogramas, acompanhados de explicações e comentários sobre os principais processos das atividades de gestão financeira verificadas na EEPJIS, utilizando-se de fluxogramas específicos para detalhar as principais atividades que são desempenhadas na administração dos segmentos da receita, despesa e prestação de contas.

### **3.1. Mecanismos e instrumentos de gestão financeira**

No decorrer das últimas três décadas, é possível verificar mudanças consideráveis na legislação aplicada à gestão educacional, tal fato ocorreu com o objetivo de fomentar o processo de democracia nas escolas e vem sendo efetivado gradualmente num movimento regido pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, lei fundamental e suprema do Brasil, seguida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9394/96), legislação que regulamenta o sistema educacional (público ou privado) do Brasil (da educação básica ao ensino superior).

Inicialmente, foi colocado que por intermédio dessas alterações seria proporcionada às escolas a ampliação da sua autonomia, significando descentralização do poder emanado do estado e no estabelecimento de um processo de gestão de recursos a princípio divulgado como menos burocrático. Mas, que deveria ser guiado pelos princípios da isonomia, competitividade, probidade administrativa, moralidade, publicidade, legalidade (pertinentes à administração financeira pública, conforme previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988), limitando os seus gastos de acordo com os valores recebidos e estabelecendo a prestação de contas e a responsabilidade por resultados como um dos seus elementos essenciais, inserindo assim a transparência e o contrato social no âmbito institucional das escolas.

Estudando os caminhos que as escolas tiveram que percorrer para se adaptarem a essa nova realidade, observa-se a existência de dois elementos: os instrumentos e os mecanismos de gestão, os quais foram sendo desenvolvidos e adaptados conforme as normas e regulamentações legais, incorporando-se na constituição da dinâmica organizacional da

instituição escolar, na qual se estabeleceram possibilidades de atuação social com característica de participação democrática na gestão, bem como foram implementados processos formais de trabalho, com reflexos significativos para uma tomada de decisão qualificada socialmente.

A escola, como instituição social que congrega pessoas e aprendizes, tem a força de realizar ações construtoras de cidadania. O aprendizado do respeito, da cortesia, do tratamento igual independente das diferenças existentes, a abertura para o diálogo e a disposição para ouvir a voz do outro e valorizá-la, são também aspectos que podem ser aprendidos na escola e que colaboram na construção da cidadania, juntamente à convicção de que é possível formar uma sociedade melhor para todos, mais humana, solidária e justa.

A gestão democrática é instrumento para essa construção e os gestores que adotam práticas democráticas podem assegurar os caminhos que proporcionam aos alunos abertura para exposição de dúvidas e também espaço para ouvir sugestões, respeitando o direito de participação, acreditando na capacidade do outro para aprender. Dessa forma, ampliam-se as possibilidades de comunicação e aprendizado, oferecendo ao aluno condições para crescer intelectualmente e tornar-se cidadão.

Com a regulamentação dos conselhos escolares, e a constituição dos colegiados escolares, a comunidade ampliou as suas oportunidades de participação das decisões da gestão escolar e possibilitou o acompanhamento das atividades desenvolvidas durante todo o período letivo. Assim, as decisões da gestão são mais qualificadas socialmente, na medida em que atende os anseios da comunidade e conclui com êxito as metas propostas, em consonância com os objetivos educacionais expressos no PPP.

O princípio que deve nortear a gestão escolar é o da gestão democrática como fundamento para a construção e vivência de uma educação de qualidade social. A qualidade social na educação vai além do domínio de conteúdos das disciplinas tradicionais e conhecimentos construídos pela humanidade no decorrer do processo histórico, mas inclui a vivência e a construção coletiva da cidadania, como também valoriza saberes que vão propiciar ao aluno a possibilidade de tornar-se um cidadão e sentir-se partícipe e efetivamente transformar sua vida social, preparando-o para ser protagonista de ações que interferem na vida coletiva.

### **3.2 Conceitos de mecanismos e instrumentos de gestão**

O objetivo desta seção é apresentar reflexões sobre conceituações dos termos “mecanismos” e “instrumentos de gestão”, que permitam a compreensão de como eles são observados e identificados em contextos institucionais, especialmente em escolas públicas, gerando impacto positivo na coletividade, como também para as escolas. As primeiras definições que serão apresentadas são frases e conceitos que nos auxiliam na identificação desses termos dentro do contexto institucional e da gestão escolar.

Mecanismo é o espaço para a prática da política de participação da sociedade na instituição educacional, participação cidadã que busca a efetivação da igualdade e a efetiva construção e garantia de direitos, fiscalização da gestão e efetivação de direitos que signifiquem uma melhoria na qualidade da educação.

É também o espaço democrático para que haja condição de defesa dos interesses da comunidade frente às políticas públicas educacionais estabelecidas.

Com relação aos instrumentos e seus conceitos, eles são representados inicialmente pelos documentos legais que especificam direitos e estabelecem condições para usufruto dos mesmos, podendo servir ainda para disciplinar ou limitar o poder.

Em seguida, temos os instrumentos analíticos e indicativos que são fontes de informação detalhada para a gestão, que se utiliza também de planejamentos, norteados as atividades que serão desenvolvidas num período de tempo.

Com esses entendimentos, encontraremos nos tópicos seguintes os conceitos e definições que nos permitirão uma concepção do significado que vai ser atribuído ao longo deste estudo, na direção das interpretações associadas ao campo de análise específico da instituição escolar pública, local desta pesquisa, e finalmente esperamos estabelecer um parâmetro final, ou seja, aquele que melhor expresse as definições conectadas com os eventos observados e caracterizados como integrantes do processo de gestão financeira na escola pública.

#### **3.2.1 Conceitos de mecanismos de gestão**

Para se chegar ao conhecimento do conceito apropriado para o termo “mecanismo”, conforme se pretende utilizar no percurso desta pesquisa, é necessário, primeiramente, atribuir-lhe um papel social dentro do contexto político da democracia participativa nas escolas. A democratização na educação foi promulgada na Constituição Federal/1988, em seu

artigo 206, inciso VI, que estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles a gestão democrática, sendo mais tarde regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), art. 4º, inciso II).

Decorrente da interpretação desses instrumentos legais, entende-se que a concretização do processo de democratização nas escolas se realiza atrelado diretamente aos Conselhos Escolares, criados pela comunidade escolar, constituída por representantes de todos os segmentos da escola (pais ou representantes dos pais, alunos, membros do magistério, diretor/a, funcionários e colaboradores), dentro das Unidades Executoras Educacionais (UEEx). Então, o Colegiado Escolar será entendido aqui como um mecanismo de controle social de políticas públicas dentro da escola, pois os órgãos colegiados são organizados para o acompanhamento e fiscalização de políticas públicas das mais diversas áreas, como saúde, educação, desenvolvimento rural, assistência social, entre outros.

De acordo com o que está apresentado da Cartilha Nacional da Alimentação Escolar-FNDE<sup>23</sup>, os órgãos colegiados são compostos por representantes da sociedade civil organizada. Esses conselhos são espaços pluralistas de tomada de decisão, discussão e articulação que influenciam a execução dos objetivos institucionais e a definição de rumos e de políticas a partir das demandas existentes.

Ressalta-se a importância do controle social de políticas públicas como canal de comunicação entre sociedade e governo, ao mesmo tempo em que se configura como espaço de fiscalização e monitoramento das ações governamentais existentes, bem como de proposição de novas políticas, tendo como base a demanda da população por serviços públicos de qualidade.

O termo mecanismo é compreendido da mesma forma conforme nos explica Azevedo (2005, p. 1) que se refere aos conselhos gestores ora como mecanismos de cooperação na gestão pública, ora como “canais democráticos de participação, cuja finalidade é promover o controle político e social da administração pública, inferindo no mecanismo da gestão pública”, portanto, averiguando se as ações executadas por essa administração se pautam em bases legais e atendem ao interesses coletivos, na busca do bem comum.

O termo mecanismo também será tratado neste trabalho conforme o sentido que Vázquez e colaboradores (2005, p. 141-155) apresentaram quando se referem aos “conselhos municipais, as conferências e as ouvidorias”, estabelecendo que esses conselhos são “mecanismos diretos de participação em saúde”, em seguida esses ressaltam autores que:

---

<sup>23</sup> Disponível em :< [www.fnde.gov.br/centrais-de-conteudos/116-alimentação-escolar](http://www.fnde.gov.br/centrais-de-conteudos/116-alimentação-escolar)>. Acesso em: 03 out. 2018

[...] tais mecanismos institucionais viabilizam a interação dos cidadãos com o sistema, incorporando suas opiniões ou atividades, bem como o exercício do controle social. (VÁSQUEZ E COLABORADORES, 2005, p. 141-155)

Por controle social entende-se “a participação da sociedade no acompanhamento e verificação das ações da gestão pública na execução das políticas públicas sociais, avaliando os objetivos, os processos e resultados”. (BRASIL, Portal Transparência (2018, p. 1).

De acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, quanto ao acompanhamento e fiscalização dos recursos do FUNDEF:

A garantia do financiamento da educação se coloca como algo imprescindível para a efetivação do direito a educação. O acompanhamento e a fiscalização da aplicação dos recursos, desde a regulamentação do Fundef, vêm se efetivando por meio de mecanismo de controle social, especialmente pelos Conselhos de Acompanhamento e Controle Social. (BRASIL, MEC/SEEB 2006, p. 56)

Participando desse entendimento, Vaz (2006, p. 2) argumenta que:

É necessário que os mecanismos de democratização da gestão da educação alcancem todos os níveis do sistema de ensino. [...] Quanto mais representatividade houver, maior será a capacidade de intervenção e fiscalização da sociedade civil.

Entende-se, assim, que o Colegiado Escolar é um mecanismo de participação popular da comunidade na avaliação, fiscalização e deliberação dentro do contexto Educacional. E decorrente desse mesmo raciocínio, as comissões internas, que são constituídas a partir de decisões em assembleia pela comunidade escolar e com as finalidades específicas para as quais são formadas, representam também mecanismos de controle e participação nas atividades educacionais.

Em seguida, referiu-se também aos mecanismos de formação e capacitação a partir de atividades implementadas para o desenvolvimento dos profissionais e membros da comunidade escolar, por meio de seminários, cursos, conferências e debates.

Faz-se necessário estender essa significação ao mencionar as reuniões e as equipes de controle interno e de qualidade, que representam aqui valiosos mecanismos de avaliação e controle de utilidade e da funcionalidade das coisas. Por definição, temos que os mecanismos são mais relacionados às realizações, sinergia de pessoas promovendo o debate, a participação, favorecendo o diálogo quando necessita tomar decisões, buscando a coerência diante das necessidades e demandas apontadas pelo interesse coletivo.

Nas anotações contidas no Caderno do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, promovido pelo Ministério da Educação MEC/SEEB, os conselhos representam um diferencial no controle social das ações implementadas nas escolas, pela sua natureza consultiva, deliberativa, normativa e/ou fiscalizadora, especificando assim as suas funções:

**Atribuição normativa** – por meio da elaboração de resoluções e pareceres.

**Atribuição deliberativa** – competência específica para decidir, em instância final, sobre determinadas questões.

**Atribuição consultiva** – caráter de assessoramento e aconselhamento.

**Atribuição fiscalizadora** – fiscalizar o cumprimento de normas e a legalidade ou legitimidade de ações. (BRASIL, MEC/SEEB, 2004, p. 41).

Para complementar o entendimento sobre a natureza das funções dos conselhos escolares será apresentada uma explanação sobre como essas funções podem ser assimiladas, valendo-se das seguintes explicações contidas no caderno 6:

A Função deliberativa é assim entendida quando a lei atribui ao conselho competência específica para decidir, em instância final, sobre determinadas questões. A definição de normas é função essencialmente deliberativa. A função recursal requer deliberações sobre decisões de instâncias precedentes. (BRASIL, 2004, p. 25-26).

Já a função consultiva tem um caráter de assessoramento e é exercida por meio de pareceres, aprovados pelo colegiado, conforme explicitado abaixo:

A função consultiva é exercida por meio de pareceres, aprovados pelo colegiado, respondendo a consultas, interpretando a legislação ou propondo medidas e normas para o aperfeiçoamento do ensino. (BRASIL, 2004, p. 25).

A função fiscal é um trabalho de verificação da atuação de setores e da correção de atos praticados no exercício de uma atividade, sendo que em relação aos conselhos escolares, ela ocorre:

Quando o conselho é revestido de competência legal para fiscalizar o cumprimento de normas e a legalidade ou legitimidade das ações, aprová-las ou determinar providências para a sua alteração. (BRASIL, 2004, p. 26).

Concluindo as explicações sobre a natureza das funções dos conselhos, temos que:

A Função mobilizadora é a que situa o conselho numa ação efetiva de mediação entre o governo e a sociedade, estimulando e desencadeando estratégias de participação e de efetivação do compromisso de todos com a promoção dos direitos educacionais da cidadania, ou seja, a qualidade da educação. (BRASIL, 2004, p. 26).

Nesta seção foram apresentados os conceitos que permitem o entendimento do que são mecanismos na gestão escolar e a sua ligação com a gestão financeira de recursos públicos.

Para prosseguir serão apresentados os conceitos de instrumento de gestão escolar, destacando a sua importância para a gestão financeira de recursos públicos na escola.

### **3.2.2 Conceitos de instrumentos de gestão**

Constata-se que o termo “instrumento” foi relacionado por vários autores, como exemplo dos documentos legais presentes na Constituição Federativa da República Brasileira e que são fundamentais para o planejamento das políticas públicas. Corrêa (2007, p. 493), em seu estudo sobre a reforma administrativa da gestão pública do estado de Minas Gerais, refere-se ao Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) como instrumento central dessa reforma, seguido de instrumentos instituídos pela Constituição Federal, quais sejam “o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA)”.

Por definição, temos que os instrumentos são mais relacionados às regras e instruções para as ações. Por isso, os instrumentos legais são aqueles que indicam um conjunto de preceitos e diretrizes, estabelecendo quais as formas de ação poderão ser delineadas e limitando o poder e também disciplinando o comportamento dos membros e agentes administrativos. A partir deles estruturam-se objetivos e ações e são definidos quais recursos serão utilizados, de que forma e por quem.

Para se entender os instrumentos em seus aspectos analíticos e indicativos foram apontados neste relatório as contribuições da contabilidade como fonte de informação, pois a contabilidade é um instrumento necessário para a gestão institucional que segundo Lacerda (2006, p. 40) “poderá executar o seu papel de gerar informações ao empresário para que este tome decisões mais acertadas em tempo hábil”.

A amplitude dos benefícios de uma contabilidade gerencial está associada à produção e utilização de registros e controles consistentes e confiáveis, que possam espelhar, num determinado momento, o resultado das movimentações financeiras e patrimoniais de uma entidade.

Os principais instrumentos contábeis de uma organização dizem respeito aos demonstrativos analíticos e indicativos da situação econômica e financeira, que são representados pelos balanços patrimoniais, balancetes mensais, resumo de receita e despesa, livro diário de caixa, fluxo de caixa, posição bancária e conciliação bancária. E as principais fontes de dados, que alimentam cada um desses instrumentos, são os livros contábeis padronizados: Diário, Razão, Caixa e Bancos e Conta Movimento. E, no sentido de ampliar a

conceituação do termo “instrumento”, trazemos para o presente estudo as definições pesquisadas em trabalhos publicados e em obras (CORRÊA, 2007; CEC, 2005; LACERDA, 2006) que forneceram as conceituações que melhor se aproximam da forma adotada e utilizada nesta pesquisa.

Em gestão empresarial os instrumentos contábeis são essenciais para a tomada de decisão. Para cada situação o gestor deve se utilizar de um instrumento adequado aplicável na solução do problema de forma racional e eficiente, a partir de análises e estudos comparativos, bem como utilizar a leitura de documentos legais e instruções técnicas regulatórias.

Na gestão escolar não poderia ser de forma diferente; deve-se conhecer a realidade educacional e planejar o futuro que se quer construir. Para isso, é necessário elaborar minuciosamente e com bons critérios o seu Projeto Político Pedagógico - PPP minucioso, que represente o produto de uma ação delineada pela comunidade escolar, definindo os rumos, as intenções, os processos e os recursos que utilizará para alcançar seus objetivos e resultados.

Uma vez elaborado, esse planejamento servirá de instrumento e guia para nortear as ações que precisam ser desenvolvidas no sentido de fazer do plano uma realidade, sendo que para atender as necessidades de manutenção e custeio das atividades programadas, o gestor escolar deve dispor de recursos materiais, patrimoniais e financeiros que são por ele administrados no contexto das disponibilidades da escola. Para realizar o controle desses recursos e manter atualizada a posição de saldos, compromissos assumidos e valores previstos de recebimento, o gestor deve se utilizar dos instrumentos de gestão administrativa e financeira, com os quais pode amparar as decisões de gastos que ele necessariamente precisa atender.

Dessa forma, os instrumentos lhe serão úteis para que possa se orientar com relação aos aspectos legais que ele precisa seguir, para dar conhecimento do planejamento e dos projetos aprovados para o período, permitindo ainda obter informações sobre processos executados e em execução, conhecer a posição de saldos e resultados oriundos de demonstrativos analíticos e balanços de contas do exercício.

Em um sistema de governança no setor público, os mecanismos refletem a maneira como os diversos atores se organizam e interagem para a boa gestão da estrutura administrativa, desenvolvendo processos e rotinas de trabalho e elaborando os instrumentos de gestão por meio da adoção de ferramentas administrativas e financeiras.

Além do que foi definido na Constituição de 1988, o TCU (2014, p. 19)<sup>24</sup> apresenta outros instrumentos que surgiram para fortalecer a governança pública, entre eles:

- (a) O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994);
- (b) A Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000), que têm por objeto aspectos éticos e morais e o comportamento da liderança e
- (c) O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013, cujos fundamentos norteiam-se pelos princípios constitucionais da administração pública e pelos fundamentos da excelência gerencial contemporânea.

### **3.3 Os mecanismos e instrumentos na gestão escolar e seus usos**

Nos tópicos seguintes serão apresentados analiticamente os conceitos dos principais mecanismos e instrumentos de gestão financeira escolar, bem como o resultado da análise documental que evidenciou a existência desses mecanismos e instrumentos presentes nos processos administrativos e financeiros da escola.

Os resultados das análises realizadas nos documentos oficiais e processos administrativos escolares serão apresentados e comentados em seguida, evidenciando os indicativos da sua significância, como contribuição para a eficiência e o melhor desempenho das atividades da escola.

Apresentamos a seguir um mapa de conceitos sobre os mecanismos e instrumentos de gestão escolar, composto de conceitos e frases que explicam o seu significado, identificando ainda alguns esquemas de associação desses termos dentro do contexto institucional e da gestão escolar.

---

<sup>24</sup> Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/pmimf/institucional/download-de-arquivos/governanca-publica-tcu.pdf>>. Acesso em: 03 out.2018

Quadro 1 – Mapa de conceitos sobre Mecanismos e Instrumentos de Gestão Escolar<sup>25</sup>

<b>Mecanismos de Gestão Escolar</b>	Os mecanismos de participação da comunidade na escola são necessários para que a tomada de decisão seja partilhada e a gestão funcione democraticamente e preserve a sua autonomia.
	Mecanismos de Gestão funcionam como conselhos ou comissões, que são criados para aprimorar os processos de gestão democrática, através da representatividade de cada segmento da comunidade escolar.
	A gestão partilhada é um meio de canalizar a deliberação coletiva e a vontade popular.
	A participação e acompanhamento permite o controle dos atos da gestão.
	Concretizado na forma de um colegiado, para tornar presente a expressão da vontade da sociedade nas deliberações da instituição escolar, na partilha das decisões, verificação do cumprimento de normas e acompanhamento das atividades educacionais.
	Busca o compartilhamento das ações e das tomadas de decisões por meio do trabalho coletivo que de forma democrática procura envolver e dar voz à comunidade escolar, para que exerça a sua participação no contexto escolar e educacional.
<b>Instrumentos de Gestão Escolar</b>	Documentos legais representativos de direitos e condições para o seu exercício, formalizados por meio de Leis, Decretos, Normas e Regulamentações provenientes de políticas públicas da educação.
	Conjunto de preceitos em forma de estatuto, oferecendo instruções e regras que orientam, estabelecem limites e disciplinam as ações da gestão.
	Planejamentos norteadores de atividades para serem desenvolvidas num período.
	Instrumentos indicativos da situação financeira funcionando como fonte de informação para nortear a gestão, apresentando perspectivas e valores disponibilizados e suas destinações.
	São também relacionados às regras e instruções operacionais.
	Relatórios espelhando num determinado momento, o resultado das movimentações financeiras e patrimoniais da escola.

**Fonte:** Caderno 5 e 6 - Conselho Escolar (BRASIL, 2004) e Kleba, Comerlatto e Frozza (2015).

A leitura do quadro acima nos permite afirmar que os mecanismos e instrumentos são interdependentes e de maneira clara podem atuar e se relacionar com a gestão escolar e partilhar da construção dos caminhos, decisões e objetivos institucionais da escola. Esse mapeamento dos conceitos destaca ainda fases do esquema de relacionamento interno, gerando alternativas para a compreensão do conjunto dos elementos envolvidos no processo

<sup>25</sup> Elaborado pelo pesquisador com base nos estudos do caderno 5 e 6, (BRASIL, 2004).

de planejamento e execução de tarefas inerentes ao setor administrativo, financeiro e pedagógico escolar.

### **3.3.1 Os mecanismos de gestão financeira escolar e seus usos: o que revelam as atas do Colegiado Escolar - um mecanismo de gestão**

Foram analisadas 14 (quatorze) atas de reuniões promovidas pelos membros do Colegiado Escolar, durante o período de 2016 e 2017, sendo que nesse período o Colegiado foi renovado anualmente. As reuniões contaram sempre com a presença de pelo menos 7 (sete) dos 10 (dez) integrantes, eleitos por seus pares, para atuar junto com a direção da escola, escolhidos mediante processo formal de eleição que contou com representantes dos segmentos da comunidade escolar, pais, alunos, professores e funcionários da escola.

Os resultados da análise das atas de reuniões do colegiado escolar evidenciaram a importância dessa entidade participar ativamente das decisões da administração da escola e da gestão democrática dos recursos financeiros, uma vez que durante as reuniões foram tratados assuntos relacionados à análise de planos de trabalho, planos de aplicação de recursos e também a análise e deliberação sobre os procedimentos de aquisição de produtos para a alimentação escolar e seus processos de prestação de contas. Os representantes dos segmentos da comunidade escolar, componentes do colegiado, foram convocados para participar da reunião, com direito de expressar sua opinião, decidir sobre a regularidade desses processos e deliberar sobre a sua aprovação.

Nota-se pelo procedimento de análise de conteúdo, adotado para estudo dos textos, que foram perfiladas com frequência algumas frases e palavras-chave que serviram para registrar essas ações, destacadas para ilustrar o que foi percebido durante a leitura:

Ata de 22/01/2016:

Divulgação do Ato de Nomeação do Diretor Escolar; **Divulgação dos Novos Membros do Colegiado Escolar; Divulgação dos Membros da Comissão de Licitação e Divulgação dos Membros do Conselho Fiscal** (Grifo nosso).

Ata de 15/02/2016:

Apresentação para **análise e deliberação sobre o processo de aquisição de alimentos através do procedimento de Chamada pública da Agricultura Familiar**; Apresentação para **análise e deliberação sobre o processo de Prestação de Contas do PNAE** no exercício anterior (Grifo nosso).

Ata de 11/03/2016:

Apresentação para análise do **Plano de Trabalho do PNAE**, para o exercício de 2016. (Grifo nosso)

Ata de 29/04/2016:

Após análise do Plano de Trabalho do PNAE – 2016, **o documento foi aprovado**. Em seguida, o Colegiado solicitou à direção da escola proceder **à realização de um estudo que permitisse a adequação no cardápio de alimentação**, quanto a um percentual mais equilibrado para o item proteína. (Grifo nosso).

Evidenciaram, ainda, a presença de outros mecanismos presentes no cotidiano escolar, por intermédio dos quais o gestor escolar e os membros do Colegiado puderam atuar concretizando os processos democráticos de eleição de novos membros, deliberando e tomando decisões, empreendendo análises, revelando aspectos, aprovando as contas, ou ainda delimitando ações, propondo rumos e deliberando sobre os mais diversos temas e problemas do cotidiano escolar.

Os demais mecanismos são: Assembleia Geral, Caixa Escolar, Conselho Fiscal, Comissão de Licitação, Comissão Eleitoral, Supervisão e Fiscalização da Entidade Executora (S.R.E de Uberlândia), Inspeção Escolar, Comissão de Sindicância e Comissão de Planejamento Educacional Pedagógico.

No desenvolvimento das atividades de gestão administrativa e financeira, bem como durante as reuniões, foram consultados e serviram de orientação dos processos os instrumentos legais que regulamentam as formas de aplicação dos recursos provenientes do PNAE, a regulamentação dos processos de licitação utilizados durante a aquisição de produtos com recursos financeiros do PNAE, as normas que orientam a constituição e eleição dos membros do colegiado por meio de assembleia escolar. E, ainda, quanto à gestão dos recursos humanos, foram adotados para orientação o estatuto do servidor estadual, o estatuto do magistério e a normatização sobre os direitos e deveres dos servidores públicos da esfera estadual.

Assim, com base no processo de análise de conteúdo temático, adotado para exame dos documentos, observa-se a seguir alguns trechos contendo frases e palavras-chave que serviram para registrar essas ações:

Ata de 22/02/2017:

Em seguida, **para orientação** dos presentes foram lidos trechos específicos sobre as **Normas de Conservação de Alimentos adquiridos com recursos do PNAE**. (Grifo nosso).

Ata de 16/08/2017:

Para esclarecimento dos presentes foi lido o capítulo dos direitos e deveres do servidor público, no **Estatuto do Servidor Estadual**;  
Foi consultado o **Estatuto do Magistério Público do Estado de Minas Gerais**.  
Foi divulgada a **recomposição dos membros do colegiado escolar e divulgado documento contendo as normas e instruções relativas ao processo eletivo dos Colegiados Escolares** nas Escolas da Rede Pública Estadual. (Grifo nosso).

Conforme mencionado anteriormente, as formulações de ideias e a busca das definições para elaborar um melhor conceito para o termo “mecanismo” foram encontradas a partir da associação com o seu papel social dentro do contexto político da democracia participativa nas escolas, auxiliado pelos textos da Constituição Federal/1988, em seu artigo 206 sobre a gestão democrática e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), art. 4º, inciso II. Mediante a interpretação desses instrumentos legais tem-se claramente definido que o Colegiado Escolar é um mecanismo de participação da sociedade na escola, atuando também no controle da gestão pública, buscando a transparência da informação, defendendo os interesses da comunidade na instituição educacional, como mostraram os resultados da análise das atas do Colegiado da Escola Estadual Professor José Inácio de Sousa.

Na escola os mecanismos funcionam em conjunto com as demais estruturas para executar ações estratégicas planejadas e alinhadas, divulgando e implementando medidas, coordenadas pela liderança democrática do gestor comprometido com os resultados institucionais e os projetos educacionais aprovados com a participação social.

Serão apontados, também, os mecanismos de formação e capacitação que buscam, a partir de suas atividades, o desenvolvimento dos profissionais e membros da comunidade escolar, por meio de seminários, cursos, conferências e debates. E, ao descrever os mecanismos inseridos no item “Acompanhamento e Controle de Atividades”, foram destacadas as “reuniões de avaliação e as equipes de controle interno e de qualidade”, pois pretende-se com esses tópicos a extensão de sua significância, uma vez que representam para a gestão escolar valiosos dispositivos de verificação do andamento das atividades de planejamento educacional e no segmento da alimentação escolar especifica a avaliação e controle de qualidade dos produtos alimentícios.

Dessa forma, na tabela 1 que se segue pode-se observar aqueles mecanismos que expressam a existência de estruturas formadas por pessoas designadas para desempenhar uma missão, cumprir um objetivo institucional, realizando as suas ações no sentido de favorecer o processo de tomada de decisões mais coerentes com as demandas e necessidades do interesse coletivo educacional. Vejamos:

Quadro 2 – Mecanismos de Gestão Escolar EEPJIS 2016 e 2017<sup>26</sup>

<b>ASSEMBLEIAS/COMISSÕES INTERNAS/AGENTES PÚBLICOS</b>
Colegiado Escolar
Assembleia Escolar
Caixa Escolar
Conselho Fiscal
Comissão de Licitação
Comissão Eleitoral
<b>ASSEMBLEIAS/COMISSÕES INTERNAS/AGENTES PÚBLICOS</b>
Supervisão e fiscalização
Inspetoria Escolar
Comissão de Sindicância
Comissão de Planejamento Educacional Pedagógico
<b>CAPACITAÇÃO/ATUALIZAÇÃO E APRENDIZAGEM</b>
Seminário
Cursos de Capacitação (Ex.: PROCAP e PROGESTÃO)
Orientações - Passo a Passo
Conferências
Fóruns <i>OnLine</i>
<b>ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE ATIVIDADES</b>
Reuniões de Avaliação Pedagógica
Controle de Qualidade de Produtos

**Fonte:** Documentos oficiais da EEPJIS do período de 2016 e 2017.

Na sequência, serão demonstrados os resultados da pesquisa relacionada aos mecanismos da gestão escolar, sendo que a ordem de apresentação é a mesma sequência dos elementos que compõem as chaves de leitura apresentadas de acordo com a tabela 1 - Mecanismos de gestão escolar, conforme segue.

### **Mecanismos de gestão: Assembleias/comissões internas/agentes públicos**

<sup>26</sup> Quadro elaborado pelo pesquisador à partir da documentação administrativa da EEPJIS.

Serão apresentados individualmente os conceitos e a significância de cada item da chave de leitura dos mecanismos, acompanhados dos exemplos observados na escola, como resultado da análise documental.

A pesquisa e a leitura das atas permitiram identificar os mecanismos que serão aqui apresentados inicialmente de forma sintética, oferecendo uma observação antecipada de cada um, sendo que em seguida serão informadas a sua definição, conceituação e significância para cada item apresentado: Colegiado Escolar, Assembleia Escolar, Caixa Escolar, Conselho Fiscal, Comissão de Licitação, Comissão Eleitoral, Supervisão e Fiscalização, Inspeção Escolar, Comissão de Sindicância, Comissão de Planejamento Educacional Pedagógico, Seminário, Curso de Capacitação, Passo a Passo, Conferências, Fóruns *online*, Reuniões de Avaliação e Controle de Qualidade dos Produtos.

Apresentaremos a seguir os resultados encontrados advindos da análise documental.

### **Colegiado Escolar**

Órgão coletivo, consultivo e fiscalizador que atua nas questões técnicas, pedagógicas, administrativas e financeiras da unidade escolar. Como órgão coletivo, adota a gestão participativa e democrática da escola, a tomada de decisão consensual, visando à melhoria da qualidade do ensino. (MENEZES, 2001, p.1)

A escola EEPJIS tem um colegiado composto pela representação de cada segmento da comunidade escolar e do diretor da escola, conforme o princípio da representatividade e proporcionalidade, constituído pelos seguintes conselheiros: diretor, representantes da equipe pedagógica, professores, funcionários, corpo discente, pais de alunos, grêmios estudantis e movimentos sociais organizados da comunidade (APMF e associações), de acordo com a Resolução SEEMG nº 2958, de 29 de abril de 2016.

Os órgãos colegiados são criados a partir de uma determinação legal, por ato e providências do diretor escolar, por meio da redação de um estatuto de funcionamento e de um processo de eleição democrática de seus membros. É um órgão coletivo criado e organizado para participar das atividades da gestão escolar, com capacidade de decidir questões e escolher rumos, começando com uma tomada de decisão consensual e também realiza o acompanhamento e a fiscalização de todas as atividades educacionais.

Semelhante ao apoio participativo, que é observado consoante com a atuação dos Conselhos de Controle Social frente aos programas de governo, as contribuições advindas da participação do colegiado escolar nas escolas se expressam de maneira direta na gestão

escolar, cabendo-lhe a deliberação, tomada de decisão, discussão e articulação para atendimento das prioridades e demandas da escola, tendo o seu papel características diferenciadas de acordo com a natureza das ações que empreende, podendo resumidamente ser identificadas como:

Ações Deliberativas: significando competência para decidir, deliberar, aprovar, elaborar.

Ações Consultivas: significando competência para opinar, emitir parecer, discutir, participar.

Ações Fiscalizadoras: significando competência para fiscalizar, acompanhar, supervisionar, aprovar as prestações de contas.

Ações Mobilizadoras: significando competência para apoiar, avaliar, promover, estimular. (BRASIL, MEC-SEEB 2004, p. 41).

De acordo com o trabalho de análise das atas, constatou-se que a Escola Estadual Professor José Inácio de Sousa realiza rotineiramente as reuniões do Colegiado Escolar, local democrático de participação da comunidade, em que todos os assuntos relacionados à gestão escolar são submetidos à apreciação e deliberação dos seus membros.

As análises das atas do Colegiado Escolar revelaram, com uso do procedimento de análise de conteúdo temático utilizado, que há uma evidência clara sobre o desempenho do colegiado funcionando como mecanismo deliberativo, atuando sobre os processos da área financeira e também um mecanismo consultivo nas questões disciplinares e pedagógicas. Podemos observar isso a partir de alguns trechos contendo palavras-chave e frases que serviram para registrar essas ações:

Ata de 11/05/2016

“Apresentação do plano de aquisição de alimentos para atender a realização da corrida de orientação pela secretaria da escola. Foi analisado e deliberado pelo colegiado escolar, tendo recebido parecer favorável.”

Ata de 03/08/2016

“Apresentação do plano de aquisição de equipamentos e mobiliários para a cozinha, pela secretaria, foi analisado e deliberado pelo colegiado escolar, tendo recebido parecer favorável.”

Ata de 03/08/2016

“Discussão da pauta sobre a necessidade de criação da comissão de avaliação de desempenho dos funcionários, pelo diretor escolar, foi analisado e deliberado pelo colegiado escolar, ao final foi aprovada a constituição da mesma.”

Ata de 03/12/2016

“Apresentação da prestação de contas administrativa e financeira do exercício 2016, detalhamento e apresentação da prestação de contas do PNAE, pela tesouraria e diretor escolar, foi analisado e deliberado pelo colegiado escolar, tendo recebido parecer favorável à sua aprovação, com autorização de emissão de parecer escrito que será juntado ao processo.”

Ata de 02/02/2017

“Apresentação do planejamento de aquisição de alimentos com recursos do PNAE, período semestral com entrega semanal, pela secretaria da escola, foi analisado e deliberado pelo colegiado escolar, tendo recebido parecer favorável à sua aquisição.”

Ata de 02/02/2017

“Apresentação do plano de aquisição de uma balança para conferência de pesos dos produtos adquiridos da agricultura familiar, pela secretaria, foi analisado e deliberado pelo colegiado escolar, tendo recebido parecer favorável.”

Ata de 02/02/2017

“Apresentação do plano de aquisição de alimentos relativos a 30% dos recursos PNAE, destinados ao fornecimento pela agricultura familiar, pela secretaria, foi analisado e deliberado pelo colegiado escolar, tendo recebido parecer favorável.”

Ata de 06/05/2017

“Apresentação do calendário escolar recomposto para suprir período letivo equivalente às paralisações, inclusive reprogramação das entregas da alimentação escolar de acordo com o calendário, pelo diretor escolar, foi analisado e deliberado pelo colegiado escolar, tendo recebido parecer favorável pela sua implementação.”

Ata de 16/08/2017

“Realização de reunião de advertência com transcrição de Ata e Presença de testemunhas; deliberação sobre transferência de aluno; deliberação sobre cancelamento de contrato de professor, pela diretoria e inspetoria estadual, foi analisado e deliberado pelo colegiado escolar, tendo recebido parecer favorável aos encaminhamentos sugeridos.”

Cabe salientar que as reuniões do colegiado são convocadas por meio de correspondência escrita, a qual apresenta antecipadamente a pauta da reunião e que após a confecção da ata são colhidas as assinaturas dos presentes. A reunião é iniciada com a leitura da ata da reunião anterior, havendo alguma observação ou correção do documento são realizadas observações ao final da mesma, preservando a sua integridade, sem permitir rasuras ou permanência de erros.

Há uma periodicidade mensal de realização dessas reuniões e pelos trechos apresentados como exemplo dos temas e assuntos tratados durante as mesmas, observa-se que o colegiado escolar atua analisando e deliberando a respeito de variados assuntos, tanto de processos relacionados às compras de gêneros alimentícios e ainda despesas de aquisição de utensílios para cozinha, quanto é consultado a opinar sobre a revisão do calendário escolar, processos administrativos disciplinares relacionados a professores e alunos, como também as prestações de contas financeiras.

Percebe-se então que o ano letivo começa com reuniões estratégicas realizadas com a participação do colegiado escolar, com o intuito de promover a elaboração do Projeto Político

Pedagógico – PPP, para o exercício em vigor, tendo sido observado que ocorrem mais de duas reuniões para decidir sobre os assuntos relacionados a esse tema.

Para iniciar o atendimento das despesas necessárias ao funcionamento e manutenção das atividades escolares, todos os planos de aplicação de recursos, processos de licitação, processos de dispensa de licitação e chamada pública para aquisição de produtos da agricultura familiar são ali apreciados e recebem parecer favorável à sua execução, dando a conhecer o montante que será gasto e em quais itens serão alocados os recursos.

Quando ocorre a conclusão de um processo de execução de despesas e o mesmo tem o seu saldo encerrado ou é finalizado o prazo para realização de gastos, são elaborados os relatórios de prestação de contas e da destinação que teve os recursos.

Um parecer sobre as contas apresentadas é formalizado pelo colegiado escolar e esse documento passa a compor a documentação que será encaminhada para o setor de análise de contas da Superintendência Regional de Ensino.

Reuniões pontuais também são realizadas pelo Colegiado Escolar para tratar de assuntos relacionados ao segmento dos professores e alunos, elucidando questões do regimento interno da escola e a sua aplicação para o bom andamento das atividades dentro das normas disciplinares estabelecidas no regimento.

As definições e atribuições de poderes para movimentação de valores financeiros, a designação de comissão eleitoral, comissão de licitação e conselho fiscal, também são definidas no contexto das reuniões realizadas.

Destaca-se, assim, o importante papel do Colegiado Escolar para a implantação da gestão democrática na escola, contribuindo para o bom funcionamento da instituição escolar, realizando atividades para monitorar e inspecionar em nível superior as ações do gestor da unidade de ensino. Estimulando as pessoas para colocá-las em ação no sentido de realizarem tarefas importantes, movimentando-se de forma integrada e colaborativa para a conclusão dos objetivos institucionais planejados.

Nas ilustrações a seguir foram sintetizadas as pautas e assuntos tratados durante as reuniões do colegiado escolar e advindos do registro em atas, que nos mostram as atividades do Colegiado para a aprovação de planos de trabalho e apreciação de termos de compromissos do PNAE, no período de 2016, observada nas figuras 10, 11 e 12 daquele ano, revelando o seu desempenho mais dedicado à função deliberativa e participativa, enquanto foi também depositária das informações e divulgações das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras desenvolvidas pela escola durante o ano letivo.

Figura 10 – Assuntos tratados em reuniões do Colegiado Escolar EEPJIS - 2016 a

<b>Atas das Reuniões do Colegiado Escolar da Escola EEPJIS</b>														
Chave tipo de ação :	I	N	D	C	F									
	INFORMES	NORMATIVA	DELIBERATIVA	CONSULTIVA	FISCALIZATÓRIA									
	<b>DATAS DE REUNIÕES NO PERÍODO DE 2016</b>													
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Mês
<b>AÇÕES</b>	Datas	22	15	11	29	11	13	-	3	-	-	-	3	Dia
Apresentação Ato Oficial Diário Estadual nomeação Diretor Escolar	22/01/2016	i												1
Divulgação Membros Colegiado Escolar	22/01/2016	i												1
Divulgação Membros Comissão de Licitação	22/01/2016	i												1
Divulgação Membros Comissão Eleitoral	22/01/2016	i												1
Divulgação Membros Conselho Fiscal	22/01/2016	i												1
Divulgação Projetos Pedagógicos, planos e Atividades programadas	22/01/2016	i												1
Abertura de processo chamada pública	15/02/2016		D											1
Prestação de Contas Recursos PNAE	15/02/2016		F											1
Abertura de Processo de Dispensa	11/03/2016			D										1
Abertura de Processo de Licitação	11/03/2016			D										1
Apresentação de Orçamentos para aquisição Gêneros Alimentícios PNAE	11/03/2016			D										1
Apresentação Plano de Trabalho PNAE	11/03/2016			D										1

Fonte: Livro de Atas de reuniões do Colegiado Escolar da EEPJIS 2016.

Figura 11 – Assuntos tratados em reuniões do Colegiado Escolar - EEPJIS b

<b>Atas das Reuniões do Colegiado Escolar da Escola EEPJIS</b>														
Chave tipo de ação :	i	INFORMES	N	NORMATIVA	D	DELIBERATIVA	C	CONSULTIVA	F	FISCALIZATÓRIA				
		<b>DATAS DE REUNIÕES NO PERÍODO DE 2016</b>												
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Mês
<b>AÇÕES</b>	Datas	22	15	11	29	11	13	-	3	-	-	-	3	Dia
Apresentação Processo Chamada Pública Agricultura Familiar PNAE	11/03/2016			D										1
Apresentação Termo de Compromisso PNAE	11/03/2016			D										1
Formação /utilização reserva 10% valores PNAE para exercício seguinte	11/03/2016			i										1
Informes PNAE previsões, valores, datas	11/03/2016			i										1
Apresent. Resolução SEE MG nº 2.958/2016 - recomposição cargos colegiado	11/03/2016			i										1
Apresent. Plano Aquisição Agric. Familiar cf. Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009	11/03/2016			D										1
Apresentação Plano de Aplicação PNAE	11/03/2016			D										1
Informes Renovação Membros do Colegiado Escolar	11/03/2016			i										1
Apresent. parâmetros definidos pela SEE MG através das resoluções Nº 2234 e Nº 3592.	11/03/2016			i										1
Análise e deliberação Prestação de Contas PNAE	29/04/2016				D									1
Solicitação adequação Cardápio Alimentação Escolar - Item proteína	29/04/2016				F									1
Plano aquisição Alimentos para corrida de orientação	11/05/2016					D								1

Fonte: Livro de Atas de reuniões do Colegiado Escolar da EEPJIS 2016.

Figura 12 – Assuntos tratados em reuniões do Colegiado Escolar - EEPJIS 2016 c

<b>Atas das Reuniões do Colegiado Escolar da Escola EEPJIS</b>														
Chave tipo de ação :	i	INFORMES	N	NORMATIVA	D	DELIBERATIVA	C	CONSULTIVA	F	FISCALIZATÓRIA				
		<b>DATAS DE REUNIÕES NO PERÍODO DE 2016</b>												
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Mês
<b>AÇÕES</b>	Datas	22	15	11	29	11	13	-	3	-	-	-	3	Dia
Análise Aquisição Equipamentos e mobiliário de cozinha	03/08/2016								D					1
Análise Aquisição utensílios de cozinha	03/08/2016								D					1
Análise Orçamento aquisição de Carnes PNAE	03/08/2016								D					1
Análise orçamento aquisição de pães PNAE	03/08/2016								D					1
Análise Orçamento conserto utensílios de cozinha	03/08/2016								D					1
Instituição de Comissão de Avaliação de Desempenho	03/08/2016								F					1
Aconselhar sobre questões comportamentais de alunos no interior da escola	03/08/2016								C					1
Informes controle de qualidade produtos PNAE	03/12/2016												i	1
Prestação de Contas Administrativa e Financeira - inclusive PNAE	03/12/2016												D	1
<b>Resumo de Eventos:</b>	<b>Eventos</b>	6	2	13	2	1	0	0	7	0	0	0	2	33

Fonte: Livro de Atas de reuniões do Colegiado Escolar da EEPJIS 2016.

As figuras 10,11 e 12 representam o conjunto de ações e atuações do colegiado escolar e que constam em Atas, que relatam os assuntos que foram discutidos durante reuniões do colegiado escolar na escola EEPJIS, no período de janeiro a dezembro de 2016, sendo que das reuniões que foram realizadas, apenas 8 trataram diretamente de assuntos relacionados com o PNAE naquele ano, Constando como destaque 33 assuntos para estudo.

As Atas informam sobre as deliberações ocorridas e trazem também os encaminhamentos, decisões, orientações, providências ou soluções que foram encontradas e finalmente formalizadas nesse documento.

O Colegiado escolar, no período letivo de 2016, assumiu com mais frequência as características que denotam a sua participação de forma deliberativa e consultiva. Participou ativamente das discussões sobre os diversos assuntos do interesse do bom andamento das atividades escolares, tanto na área financeira, para a efetivação de processos de aquisição dos alimentos do programa PNAE, quanto para contribuir na gestão administrativa quando foi consultado para a consideração a respeito de assuntos disciplinares de professores e alunos, e ainda para emitir pareceres sobre as contas do exercício. O trabalho e análise documental nos permitiram observar que as atas de reuniões do colegiado são redigidas de forma clara e objetiva, de maneira que não permite a inclusão indevida de termos estranhos ou rasuras que alterem o seu sentido.

Essas reuniões do colegiado ocorrem numa frequência mensal, sendo que para cumprir os objetivos deste trabalho de pesquisa foram analisados os conteúdos das atas e puderam ser destacadas as anotações e informações que eram pertinentes ao PNAE durante aquelas reuniões. A partir da leitura das mesmas pode-se verificar que o papel do Colegiado Escolar se desenvolve para atender finalidades deliberativas e por meio dos informes que são prestados também se mantém atualizado com relação aos demais temas da gestão escolar, como as questões administrativas e pedagógicas da instituição. Temos também que destacar a sua participação quando da discussão para constituir comissão de avaliação de desempenho e a sua atuação nas questões disciplinares tanto de docentes quanto de discentes da escola.

As tabelas a seguir mostram um resumo dos principais temas que foram discutidos durante as reuniões de trabalho do Colegiado para a aprovação de planos de aplicação de recursos e apreciação de termos de compromissos do PNAE, no período de 2017, conforme as figuras 13, 14 e 15 representativas daquele ano.

Figura 13 – Assuntos tratados em reuniões do Colegiado Escolar - EEPJIS 2017 a

<b>Atas das Reuniões do Colegiado Escolar da Escola EEPJIS</b>														
Chave tipo de ação :	I	N	D	C	F									
	INFORMES	NORMATIVA	DELIBERATIVA	CONSULTIVA	FISCALIZATÓRIA									
	<b>DATAS DE REUNIÕES NO PERÍODO DE 2017</b>													
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Mês
<b>AÇÕES</b>	Datas	-	2	-	6	-	-	-	16	15	4		15	Dia
Análise orçamento p/ aquisição Gás GLP cozinha	02/02/2017		D											1
Apresentação do Planejamento de Aquisição de alimentos - c/ progr .semanal	02/02/2017		D											1
Aquisição Balança p/ conferência pesos produtos Agricultura familiar	02/02/2017		D											1
Plano Aplicação Aliment. escolar com 30% agric. Familiar cf. lei nº 11.947 16/06/2009	02/02/2017		D											1
Análise Aquisição freezer para conservação alimentos perecíveis	02/02/2017		D											1
Análise do Orçamento de Reforma e Adequação das instalações da cozinha	02/02/2017		D											1
Apreciação Normas de Conservação de Alimentos PNAE	02/02/2017		i											1
Análise Orçamento Frutas e Verduras não fornecidos agricultura familiar	18/04/2017				D									1
Análise decreto 46.125/2013 art. 4º ativid. Extra-classe	06/05/2017					i								1
Recomposição Calendário Escolar paralizações- Repr. Aliment. Escolar	06/05/2017					D								1

Fonte: Livro de Atas de reuniões do Colegiado Escolar da EEPJIS 2017.

Figura 14 – Assuntos tratados em reuniões do Colegiado Escolar - EEPJIS 2017 b

<b>Atas das Reuniões do Colegiado Escolar da Escola EEPJIS</b>															
Chave tipo de ação :	i	INFORMES	N	NORMATIVA	D	DELIBERATIVA	C	CONSULTIVA	F	FISCALIZATÓRIA					
		<b>DATAS DE REUNIÕES NO PERÍODO DE 2017</b>													
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Mês	
<b>AÇÕES</b>	Datas	-	2	-	6	-	-	-	16	15	4		15	Dia	
Apreciação Estatuto do Servidor Estadual	16/08/2017								i					1	
Apreciação Estatuto Magistério	16/08/2017								i					1	
Apreciação Normas da Escola EEPJIS	16/08/2017								i					1	
Apresentação Novos Membros Colegiado Escolar	16/08/2017								i					1	
Realização Reunião de Advertência c/ Ata e Testemunhas	16/08/2017								C					1	
Deliberação Cancelamento Contrato Professor	16/08/2017								D					1	
Deliberação Transferência Aluno	16/08/2017								D					1	
Apresentação Orçamento Material Limpeza	16/08/2017								D					1	
Alinhamento Procedimentos Diário Eletrônico	15/09/2017									C				1	
Apreciação Normas Escolares e Responsabilidade do Professor c/ Diário	15/09/2017									i				1	

Fonte: Livro de Atas de reuniões do Colegiado Escolar da EEPJIS 2017.

Figura 15 – Assuntos tratados em reuniões do Colegiado Escolar - EEPJIS 2017 c

<b>Atas das Reuniões do Colegiado Escolar da Escola EEPJIS</b>														
Chave tipo de ação :	i	INFORMES	N	NORMATIVA	D	DELIBERATIVA	C	CONSULTIVA	F	FISCALIZATÓRIA				
		<b>DATAS DE REUNIÕES NO PERÍODO DE 2017</b>												
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Mês
<b>AÇÕES</b>	Datas	-	2	-	6	-	-	-	16	15	4		15	Dia
Informes Realização Auditoria Pelo Governo Estadual	15/09/2017									i				1
Reprogramação Saldos Termo Compromisso PNAE	15/09/2017									D				1
Processo PNAE aliment. Escolar / início novo processo aquisição	04/10/2017										D			1
Informes Dispêndios Exercício c/ Alimentação Escolar PNAE	15/12/2017												i	1
Informes S.R.E. orienta criar reserva 10% valores PNAE para iniciar ano seguinte	15/12/2017												i	1
Apresentação preliminar calendário letivo	15/12/2017												C	1
Necessidade armazenar saldos produtos perecíveis conforme normas conservação	15/12/2017												F	1
Reparos prediais necessários no período de recesso escolar	15/12/2017												D	1
<b>Resumo de Eventos:</b>	<b>Eventos</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>28</b>

Fonte: Livro de Atas de reuniões do Colegiado Escolar da EEPJIS 2017.

As figuras 13, 14 e 15 representam um resumo das ações e atuações do colegiado escolar e que constam em Atas que relatam os assuntos que foram discutidos durante as reuniões do colegiado escolar na escola EEPJIS, no período de janeiro a dezembro de 2016, sendo que das reuniões que foram realizadas, apenas 6 trataram diretamente de assuntos relacionados com o PNAE naquele ano. Tendo sido destacadas 28 assuntos do PNAE.

As Atas informam sobre as deliberações ocorridas e trazem também os encaminhamentos, decisões, orientações, providências ou soluções que foram encontradas e finalmente foram formalizadas naqueles documentos. Algumas assumem o formato de relatórios e contém registros de narrativas importantes, tornando-se um instrumento útil para a revisão dos principais acontecimentos e permite a identificação, no futuro, de responsabilidade administrativa por decisões que foram tomadas.

Analisando o quadro que demonstra as atividades e assuntos tratados durante as reuniões do Colegiado Escolar da EEPJIS, no período de 2017, foram observadas evidências de que o Colegiado da escola participou ativamente das decisões relacionadas com as atividades administrativas e financeiras da instituição, principalmente as que têm a ver com o PNAE. Observa-se que o processo de gestão democrática vem ocorrendo por meio da participação da comunidade escolar, constituída por representantes de todos os segmentos da escola nas decisões da gestão da instituição, mas também constata-se que a autonomia financeira da escola é limitada aos valores que são repassados pelo estado e apresentam-se sem flexibilidade quanto à possibilidade de atender despesas não previstas e que foram avaliadas pela gestão escolar como emergenciais.

Tal situação ocorre em virtude de que os valores já têm uma destinação que serve para atender apenas as despesas previamente definidas nos planos de aplicação, de acordo com as rubricas de custeio ou capital, sendo que a rubrica de custeio de alimentação escolar, não permite nenhuma flexibilidade para se destinar tais recursos de forma diversa da original, isto é, não se permite o atendimento dos itens que não constam do plano inicial.

A questão da autonomia financeira da escola fica comprometida, uma vez que os valores disponibilizados pelo estado e que podem ser gastos livremente, não representam um volume significativo, servem para o atendimento de pequenas despesas e seus valores oscilam de acordo com o número de alunos na escola, deixando de lado questões importantes a considerar, como por exemplo, a quantidade de metros construídos na escola e a necessidade constante de mantê-los em bom estado de funcionamento.

Sobre os valores recebidos do PNAE, a destinação é específica para a aquisição de gêneros alimentícios, não permitindo nem o pagamento de serviços de frete ou qualquer

despesa relacionada com manutenção ou utensílios de cozinha. Para atender essas outras despesas são utilizados recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. Por outro lado, as reformas prediais e manutenção das instalações físicas da escola são atendidas num espaço de tempo mais longo, através da equipe de obras e manutenção predial do estado.

Outra questão do estudo, que envolvia o conhecimento sobre a participação do Colegiado Escolar nas definições dos assuntos da gestão escolar, vincula-se ao desvelamento de como se dava essa participação e ainda procurar saber se os seus membros exerciam o seu direito de voz e voto na reunião. Para isso, foi definida a necessidade de verificar a seguinte questão: Quais são as observações ou críticas relativas à Gestão financeira do PNAE que constam em atas do Conselho Escolar? Desse modo, como forma de demonstrar a evidência dessa participação, com base na análise dos dados, serão apresentados os tópicos com destaque para a atuação efetiva do colegiado, fazendo uso do direito de participação na tomada de decisões da escola:

1. Foi relatado em atas do colegiado que durante o ano de 2016 houve uma aquisição acentuada do produto carne em detrimento dos demais itens da cesta de alimentos programados no cardápio e que foi aprovado pela comissão de nutrição do estado, o que gerou uma solicitação do colegiado para que se fizesse a adequação desse item, reduzindo a quantidade a ser adquirida futuramente, de acordo com os valores estabelecidos na programação alimentar estadual. Após a discussão foi aprovado o pedido de adequação.

2. Foi discutido em reunião do colegiado sobre o pedido para realizar um incremento de pratos salgados, atendendo a preferência dos alunos, sem contrariar os preceitos do cardápio estadual, que preconiza uma quantidade equilibrada de percentuais dos tipos de alimentos, para integrar a composição dos pratos. Após a discussão foi aprovado o incremento.

3. Foram solicitadas, durante a reunião do colegiado, autorização para aquisição de freezer horizontal, para conservação de sobras de alimentos e congelamento dos saldos de estoque. Após a discussão, a aquisição foi aprovada.

4. Foram solicitadas aquisições de ventiladores e coifa para o setor de cozinha, para proporcionar um ambiente salutar ao trabalho de preparação dos alimentos na escola. Após a discussão, foi aprovada a aquisição.

5. Foi solicitada a aquisição de uma balança para pesagem e conferência dos produtos recebidos da agricultura familiar. Após a discussão, foi aprovada a aquisição.

6. Foi relatada a dificuldade de se transportar alimentos da escola EEPJIS Uberlândia para os Distritos, para atender a alimentação escolar dos alunos pertencentes aos distritos de

Martinésia e Tapuirama (distância média de 40 Km), os quais estão sendo realizados dentro das Vans junto com os professores. Houve a discussão, mas ainda não consta em Atas como será resolvida a questão.

7. Foi solicitada e aprovada a aquisição de utensílios de cozinha e mesas para o refeitório dos alunos.

8. Foi definido que em decorrência dos períodos de paralisação de atividades, devido situações de manifestação ou greve parcial, os alimentos que estivessem próximos da data de vencimento deveriam ser doados para escolas que estivessem em funcionamento, para não ocorrer perda ou desperdício dos mesmos, sendo que tal fato deveria ser oficializado à Superintendência sempre que ocorresse uma doação.

### **Assembleia Escolar**

A Assembleia Escolar reúne o coletivo formado pela comunidade escolar, composto por pessoas da sociedade, pais de alunos, alunos, professores e funcionários da escola, enquanto o Colegiado Escolar reúne apenas os representantes de cada segmento dessa comunidade. Relativas ao período de 2016 a 2017 foram analisadas 05 (cinco) atas de reuniões da Assembleia, que contaram com uma participação média de 105 (cento e cinco) pessoas.

Art. 2º A Assembleia Escolar e o Colegiado Escolar são órgãos representativos da comunidade escolar, com funções de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referentes à gestão escolar.

§1º O Colegiado Escolar deve atuar permanentemente como agente de apoio da gestão escolar.

§ 2º A Assembleia Escolar, instância máxima de consulta e deliberação da comunidade escolar, deverá ser convocada sempre que necessário.

Art. 3º A Assembleia Escolar é instância da comunidade escolar constituída por profissionais em exercício na escola, estudantes, pais, mães ou responsáveis por estudantes. (MINAS GERAIS, 2016).

Nos seus processos internos a direção da escola conta sempre com a participação da comunidade escolar, sendo que a Assembleia Geral é sempre convocada quando a escola necessita realizar eleições para escolher o diretor, escolher representantes dos segmentos para compor os membros do colegiado, eleger o conselho fiscal, a comissão eleitoral e a comissão de licitação.

Uma vez por ano a Assembleia Geral também se reúne em virtude da prestação de contas da gestão escolar, a qual é conduzida pelo diretor que apresenta nessa ocasião as

informações detalhadas sobre os processos financeiros, administrativos e também pedagógicos. Nessa ocasião, os responsáveis pelos departamentos da tesouraria, secretaria e comissão pedagógica, são convidados a fazer uso da palavra para uma exposição dos assuntos pertinentes aos seus setores, contidos em forma de observações na prestação de contas do ano.

Sobre o papel da assembleia escolar, encontra-se tanto no estatuto da Caixa Escolar, como também nos estudos sobre o papel da assembleia escolar, que a assembleia vem se destacando pelo desenvolvimento das suas possibilidades de atuação na exposição de qualquer assunto do interesse coletivo escolar junto à direção da escola, buscando discutir e melhorar as regras que estabelecem a convivência democrática no espaço escolar, procurando, por meio de resoluções conjuntas, o desenvolvimento do diálogo, negociando e encaminhando soluções para os conflitos, buscando exigir seus direitos, mas da mesma forma procurando respeitar o direito dos demais.

As demais reuniões para as quais a Assembleia Geral é convocada tem a ver com os processos democráticos de eleição e todos esses assuntos estão registrados no livro de atas pertinente à Assembleia Escolar, conforme a figura 16 demonstra:

Figura 16 – Assuntos tratados em reuniões da Assembleia Escolar - EEPJIS 2016 e 2017

Atas das Reuniões da Assembléia Geral Escolar da Escola EEPJIS																									
Chave de tipo de Ação .....	N	D		C		F		O																	
	Normativa	Deliberativa		Consultiva		Fiscalizadora		Outros																	
Ações	2016												2017												2017
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Meses
Pauta/Agenda/Atividades Realizadas	22										10		2			6								23	Eventos
. Eleição do Colegiado Escolar	D																								1
. Eleição do Conselho Fiscal	D																								1
. Eleição da Comissão de Licitação	D																								1
. Eleição de Diretoria	D																								1
. Apresentação Calendário Escolar	C												C												2
. Diário Eletrônico - Alinhamento													D		N										2
. Análise Planejamento PPP	C												C												2
. Análise Planejto. Anual de Atividades e Projetos	C												C												2
. Prestação de Contas Adm. Financeira												F												F	2
. Formação de Comissões e Grupos de Trabalho	D												D												2
Total de Eventos:	8										1		5			1							1	16	

Fonte: Livro de Atas de reuniões da Assembleia Geral da EEPJIS 2017.

**Legenda interna:** **N: Atribuição normativa** – se dá por meio da elaboração de resoluções e pareceres; **D: Atribuição deliberativa** – conselho com competência específica para decidir, em instância final, sobre determinadas questões; **C: Atribuição consultiva** – tem o caráter de assessoramento e aconselhamento; **F: Atribuição fiscalizadora** – conselho com competência legal para fiscalizar o cumprimento de normas e a legalidade ou legitimidade de ações.

A figura 16 faz alusão aos principais temas que são tratados durante as reuniões da Assembleia geral da escola nos anos de 2016 e 2017 e é possível perceber que durante a abordagem da maioria dos assuntos, a assembleia funcionou exercendo uma atividade deliberativa, colaborando para a execução dos objetivos da escola e definindo questões importantes que tiveram prosseguimento pela comunidade escolar.

Assim, a figura 16 representa ações e atuações da Assembleia Escolar e que constam em Atas que relatam os assuntos que foram discutidos durante reuniões dessa Assembleia escolar na escola EEPJIS, no período de janeiro a dezembro de 2016 e 2017, sendo que das reuniões que foram realizadas, apenas 5 trataram diretamente de assuntos relacionados com o PNAE, prestação de contas, PPP, formação de comissões, eleição de membros do colegiado e renovação dos conselhos fiscal e comissão de licitação. Destacando um percentual de 16 temas ao todo.

As Atas informam sobre as deliberações ocorridas, consultas formuladas e trazem também os encaminhamentos, decisões, orientações, providências ou soluções que foram encontradas e finalmente foram formalizadas naqueles documentos. Algumas assumem o formato de relatórios e contém registros de narrativas importantes, tornando-se um instrumento útil para a revisão dos principais acontecimentos e permite a identificação no futuro, de responsabilidade administrativa por decisões que foram tomadas.

No período de 2016 e 2017, a Assembleia Geral Escolar assumiu com mais frequência características que denotam a sua participação de uma forma mais deliberativa e consultiva. Os membros participaram ativamente das discussões sobre os diversos assuntos do interesse do bom andamento das atividades escolares, tanto na área financeira, para a efetivação de processos de aquisição dos alimentos do programa PNAE, quanto para emitir pareceres sobre as contas do exercício.

Essa participação está amplamente documentada nas atas da Assembleia Escolar que contam com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, sendo que os assuntos que ali são tratados se referem aos temas importantes e que requerem aprovação do coletivo escolar, tais como eleição de membros para o Colegiado Escolar, eleições de conselheiros, aprovação do calendário escolar, planejamento de atividades e definições quanto ao projeto político pedagógico da escola, análise de projetos de interesse e análise da prestação de contas do exercício.

Consta nas anotações da ata da reunião da Assembleia Geral da escola, realizada em 23/12/2017, com a finalidade de prestar contas e informações em virtude do encerramento de atividades do exercício de 2017, que houve uma abertura para o debate, oportunidade para

que os participantes pudessem manifestar opinião sobre a gestão da escola, como estão ocorrendo os processos de suprimento e manutenção da unidade. Algumas participações foram registradas, mencionando sobre a situação da escola em termos de insuficiência de valores para atender despesas de manutenção predial, citando quais itens não puderam ser atendidos plenamente e ainda aqueles que ficaram sem conclusão por falta de recursos. Um desses itens se refere à reforma no telhado, pois a necessidade sempre foi mencionada em atas anteriores, porque estiveram sempre na preocupação da comunidade como um todo, mas ainda não puderam ser iniciadas, pois dependem de ações do estado e da equipe de execução de obras e reformas.

### **Caixa Escolar**

É a nomenclatura adotada para denominar a Unidade Executora, é necessariamente constituída de um presidente, que é o diretor ou o coordenador da escola, de um tesoureiro e do conselho fiscal.

A Caixa Escolar da EEPJIS é uma sociedade civil sem fins lucrativos, entidade com personalidade jurídica, que possui número de CNPJ e que recebe as verbas destinadas pelos órgãos do governo, com poderes para assinar contratos e emitir ordens bancárias ou cheques. É por meio dela que a escola adquire bens, materiais e serviços para manter a unidade em funcionamento. As prestações de contas das despesas realizadas são efetuadas em nome da Caixa Escolar e a mesma precisa estar sempre em ordem e atender a todas as instruções e legislação pertinentes, para continuar recebendo os repasses de recursos do FNDE, FUNDEB e SEE-MG.

Durante o trabalho de análise documental na referida escola estadual, foi possível conhecer e estudar o estatuto da Caixa Escolar, no qual são estabelecidos os poderes de gestão financeira para o diretor escolar e o tesoureiro da escola. Assim, as ordens bancárias e cheques são assinados em conjunto pelos mesmos, sendo que para acessar dados e informações bancárias no “Gerenciador Financeiro *OnLine*” o banco disponibiliza senhas independentes para cada agente.

Nesse mesmo documento, ou seja, o estatuto da Caixa Escolar, atendendo às disposições do regulamento próprio de licitação, verifica-se que o presidente da Caixa Escolar, após a realização de assembleia específica de eleição, passa a designar os membros da comissão de licitação, importante mecanismo de apoio à gestão escolar para a confecção e conclusão dos processos de aquisição de bens, materiais e serviços necessários ao

funcionamento da escola e, principalmente, do abastecimento da cozinha para atender às necessidades de gêneros alimentícios e elaborar os cardápios pré-definidos em programação anterior.

Por meio do PNAE, a Escola EEPJIS obtém recursos financeiros que lhe permite oferecer uma refeição de qualidade para os alunos dos três turnos da escola, além dos alunos pertencentes aos anexos mantidos nos distritos de Martinésia e Tapuirama.

A escola pública estadual é uma unidade componente do Sistema Nacional de Ensino, conforme está declarado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. E como unidade executora de recursos públicos, a escola mantém em funcionamento a Caixa Escolar, entidade sem fins lucrativos, com personalidade jurídica própria e que é gerida pelo diretor escolar e o tesoureiro ou gestor financeiro, os quais se orientam a partir do domínio dos instrumentos específicos construídos e redigidos pelos órgãos reguladores do estado, para o controle de receitas e a execução de despesas, embasados pela Lei de direito financeiro 4.320/64, Lei de responsabilidade fiscal 101/2000, Lei de licitações 8.666/93 e também pelos conteúdos formativos proporcionados aos dirigentes orientandos no curso PROGESTÃO e ainda dispõem de orientações da Superintendência Regional de Ensino, por meio do passo a passo, que desenvolve aplicativos facilitadores para a compreensão das instruções da Secretaria de Estado da Educação em Minas Gerais e também do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais - TCE MG.

### **Conselho Fiscal**

O Conselho Fiscal escolar é composto por três membros efetivos escolhidos na Assembleia Geral para um mandato de dois anos, devendo os seus integrantes serem individualmente oriundos do segmento dos profissionais da educação, representantes dos pais ou dos alunos e um representante da comunidade:

O Conselho Fiscal é o órgão de controle e fiscalização do Conselho Escolar, e de acordo com as competências atribuídas no Estatuto dos Conselhos Escolares os membros do conselho fiscal se reúnem para analisar amplamente os assuntos de sua competência e emitem pareceres e manifestação a respeito de contas e processos apresentados pela gestão escolar. (MINAS GERAIS, 2017).

Durante a assembleia geral da EEPJIS, foram definidos os integrantes do Conselho Fiscal, os quais assumem a missão de fiscalizar e emitir parecer formal sobre os relatórios da

gestão e ainda sobre as prestações de contas realizadas. O parecer do Conselho Fiscal deverá estar se a instituição escolar está cumprindo com os seus objetivos estatutários.

### **Comissão de licitação**

É formada por no mínimo três associados da Caixa Escolar, civilmente capazes e formalmente indicados pela Assembleia Geral:

A sua definição é tratada na Lei Federal de Licitações e contratações públicas, em seu art. 6º: item XVI : como sendo a comissão de licitação, permanente ou especial, criada pela Administração com a função de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes. (BRASIL, LEI FEDERAL 8.666/93. Art. 6º: XVI – Comissão).

Na mesma assembleia geral foram definidos os integrantes da comissão de licitação, os quais assumem a tarefa de elaborar os processos de licitação para aquisição de bens, materiais e serviços necessários à manutenção das atividades escolares. Tais processos precisam ser aprovados no colegiado escolar e passam a ser realizados conforme o contrato de abastecimento e dentro do período em que foi planejado.

Ressalta-se que para evitar conflitos de interesses, sobreposição de funções e também para gerar mais segurança e lisura nos processos de compra, o Tribunal de Contas da união exige que haja na escola uma segregação (distinção/separação) de funções que permita reduzir as oportunidades que facilitem a ocorrência de dolo ou vício em processos de licitação, por isso é recomendado que haja sempre uma separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, principalmente as que lidam nas áreas administrativas e financeiras.

### **Comissão eleitoral**

A Comissão eleitoral deve ser formada por integrantes do Colegiado Escolar, desde que não sejam candidatos. Podendo ser composta por dois representantes de cada segmento da comunidade escolar.

É constituída para finalidade específica do processo eleitoral escolar, devendo ser composta por representantes das comunidades escolar, sendo indicadas pelo colegiado escolar, para realizarem o processo eleitoral, a apuração de votos e a divulgação do resultado eleitoral, dando publicidade do fato através de registro em Ata de eleição e registro em cartório. (MINAS GERAIS, 2015)

A partir da análise documental, realizada na Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa, especificamente no livro de atas de eleições realizadas, foi possível verificar que no

final do exercício de 2015 a escola concretizou um processo eleitoral para a escolha democrática do diretor da escola EEPJIS, para exercer o mandato de 2016 e 2017, contando com a participação da comunidade escolar, que engloba alunos, pais de alunos, professores, especialistas, assistentes, auxiliares, diretor/a e colaboradores da escola.

Nesse mesmo processo relatou-se que também foram eleitos 03 (três) vice-diretores, sendo um para cada turno. Entende-se por esse fato que a escola realiza um processo democrático de escolha dos líderes e que os mesmos atuam respaldados pelo mecanismo de distribuição de poder para esses vice-diretores, que atuam como gestores de turno e ainda compartilham as decisões por meio das reuniões que realizam rotineiramente para deliberar todos os assuntos da gestão com a participação da comunidade escolar, por meio do colegiado escolar.

As competências esperadas desses líderes envolvem certamente capacidades de liderança e pró-atividade na busca de soluções para os problemas enfrentados no dia a dia escolar, o que certamente vai gerar no interior da escola, um clima propício à concretização do processo de ensino e de aprendizagem, seja no cumprimento do planejamento pedagógico ou ainda pela otimização dos recursos financeiros repassados à escola, que precisam ser utilizados de acordo com os princípios legais que regulam a sua utilização, principalmente os valores obtidos do PNAE, que servem para a manutenção da alimentação escolar.

### **Inspetoria escolar/fiscalização**

É realizada por técnicos designados pela Superintendência Regional de Ensino, cuja finalidade é fiscalizar os atos praticados pelos principais setores da escola: secretaria, divisão de pessoal, setor de contratos de serviços e ainda proporcionar orientações para a realização de procedimentos de acordo com as determinações da S.R.E. e órgãos de controle estadual.

Conforme art. 3º da Resolução SEED MG N° 457 de 30/09/2007:

A inspeção é o processo pelo qual a administração do ensino assegura a comunicação entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino, tendo em vista a melhoria da educação, mediante: I – verificação e avaliação das instituições escolares, quanto à observância das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis; II – monitoramento, correção e realimentação das ações dessas instituições; III – registro dos referidos atos em relatórios circunstanciados e conclusivos. (MINAS GERAIS, 2007).

A respeito do relacionamento da escola com a Superintendência Regional de Ensino (S.R.E.), foram encontradas anotações nas atas de reuniões que permitem inferir que o diretor

da escola está constantemente se comunicando com os setores administrativos da S.R.E para buscar a solução das despesas que não podem ser custeadas com os recursos recebidos diretamente pela unidade escolar. Na reunião do Colegiado, foi relatada a necessidade de obtenção de recursos para permitir a reforma de partes do prédio e também do telhado das salas de aula, incluindo a área da biblioteca, sendo que a escola não dispunha de recursos específicos para atender essa finalidade. O diretor naquela ocasião declarou que já havia solicitado a presença dos responsáveis pelo setor de obras do estado, ficando decidido que faria uma nova visita ao órgão competente para obter a solução daquele problema durante o período das férias escolares.

### **Supervisão e orientação educacional/escolar**

O Especialista de Educação tem papel importantíssimo na coordenação e articulação do processo ensino-aprendizagem, sendo corresponsável, com a Direção da escola, na liderança da gestão pedagógica que deve ser o eixo a nortear o planejamento, a implementação e o desenvolvimento das ações educacionais.

Neste sentido, abrem-se para o Especialista três campos fundamentais de atuação na escola, interligados e articulados entre si, são eles:

- Desenvolvimento Curricular e Ensino-Aprendizagem
- Organização Escolar
- Relações internas e com a comunidade. (MINAS GERAIS, 2018, p. 13).

A atividade de supervisão e orientação educacional é realizada por pedagogos, professores e especialistas. Na escola, o trabalho de orientação, acompanhamento, implementação e avaliação do processo de ensino-aprendizagem é de fundamental importância, pois ele tem por objetivo criar condições para o bom desempenho de todos os envolvidos, especialmente do professor, para que mudanças ocorram efetivamente na prática pedagógica.

### **Comissão de sindicância**

Sindicância Administrativa é o meio de apuração de irregularidades que porventura venham a ser cometidas por quaisquer pessoas pertencentes aos quadros docente, discente, representação estudantil e técnico-administrativo. (KENEDY, 2013, p. 3).

No livro de atas do Colegiado constam duas reuniões que foram realizadas para a discussão de problemas disciplinares dos funcionários, sendo que a primeira ocorreu por causa de comportamento inadequado de um funcionário, o qual estava descumprindo o horário de trabalho e ao ser questionado pela secretaria da escola o mesmo foi ríspido.

As questões disciplinares dos funcionários são tratadas no Colegiado Escolar e para esclarecer os conselheiros da comissão de sindicância foram utilizados o Regimento Interno

da escola e o Código de Ética do Servidor Estadual, analisando os direitos e deveres dos servidores públicos, para orientação das decisões.

A segunda reunião que foi conduzida como sindicância, tratava das faltas e atrasos constantes de um professor, sendo que para dirimir as dúvidas os conselheiros utilizaram o Regimento Interno da escola, o Estatuto do Servidor Estadual e o Estatuto do Magistério.

### **Comissão de planejamento educacional pedagógico**

É um grupo formado por professores e especialistas, com a participação do colegiado escolar, com a finalidade de realizar o Projeto Político Pedagógico da escola e promover a sua execução durante o período planejado. Além de descrever os recursos disponíveis na escola, deve elucidar as estratégias para conclusão dos objetivos propostos e cuidar para que através de um acompanhamento sistemático, essas ações sejam executadas, colocadas em prática no dia a dia da escola, com o apoio e a participação de toda a comunidade escolar. (GESTÃO ESCOLAR, 2017, p. 1).

As atividades de planejamento do Projeto Político Pedagógico - (PPP) foram concretizadas a partir de reuniões da Assembleia Escolar, que contaram com a participação ampla dos professores em três eventos consecutivos que foram realizados para esta finalidade, organizando o plano de atividades que seria realizado ao longo do ano letivo.

Foi mencionado no planejamento de atividades, que com relação à disponibilização da alimentação para os alunos, proveniente do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, a mesma deveria ser realizada de forma a conduzir os alunos para o local onde seria servida a refeição, de forma mais disciplinada, então seria adotada uma estratégia diferente, ou seja, a partir da liberação gradual das turmas de alunos, evitando assim que ocorra uma aglomeração, geradora de desordem.

Com base nas análises que foram empreendidas, foi desenvolvido o quadro 3 de significância dos mecanismos para a gestão escolar, relacionando os principais mecanismos que foram conceituados e proporcionando o entendimento de como cada mecanismo relaciona-se com os demais, por meio de um processo de interação e sinergia dentro dos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola. A partir dos mecanismos de gestão consolidam-se os processos e atividades escolares, permitindo a estruturação e o desenvolvimento das demais atividades que são empreendidas pela gestão escolar.

Quadro 3 - Quadro de Conteúdos e Significância dos Mecanismos para a Gestão Escolar<sup>27</sup>

<b>Mecanismo</b>	<b>Síntese</b>	<b>Significância</b>	<b>Refere-se a qual ação ou atividade do mecanismo</b>
Colegiado Escolar	Órgão máximo para tomada de decisões no contexto escolar, constituído de forma democrática com a participação da comunidade.	Ações Consultivas, Deliberativas, Fiscalizatórias e mobilizadoras.	Gestão Escolar democrática e compartilhada.
Assembleia geral	Reunião coletiva da comunidade escolar, compõe as demais estruturas internas, observa o estatuto da Caixa Escolar e Regimento Escolar.	Ações democráticas, de transparência e socialização de atividades e divulgação dos resultados da gestão.	Apreciar a Prestação de contas do exercício, dar parecer escrito para enviar S.R.E. / Constituir Comissões Eleitorais e de Licitação.
Caixa Escolar	Nomenclatura ou denominação da Unidade Executora (UEX), é composta pelo presidente, que é o diretor escolar, o tesoureiro e o conselho fiscal.	Sociedade civil sem fins lucrativos, entidade com personalidade jurídica, com poderes para assinar contratos e emitir ordens bancárias ou cheques. Através da Caixa Escolar que a escola adquire bens, materiais e serviços.	A unidade executora é uma sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, que tem como objetivo gerir a verba transferida.
Conselho Fiscal	Conselho que tem a finalidade de acompanhar e fiscalizar as atividades institucionais	Verificar legalidade, integridade, legitimidade e transparência das ações da gestão.	Órgão complementar da administração para analisar as contas e emitir parecer sobre a sua aprovação.
Comissão de Licitação	Comissão constituída com a finalidade de planejar processos de aquisição, receber, avaliar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos à licitação e seus participantes.	Buscar a melhor proposta para atender as necessidades de compra de bens e serviços da instituição, através de um processo legal e transparente.	Atribui características de lisura e isenção de interesses aos processos internos.

<sup>27</sup> Quadro elaborado pelo pesquisador a partir da documentação administrativa da EEPJIS.

Continuação			
<b>Mecanismo</b>	<b>Síntese</b>	<b>Significância</b>	<b>Refere-se a qual ação ou atividade do mecanismo</b>
Comissão Eleitoral	Órgão temporário criado para conduzir o processo de renovação das lideranças e representatividade nos órgãos e mecanismos internos de gestão da escola	Fixar os procedimentos, critérios, condições de elegibilidade, normas de campanha eleitoral e regras de proclamação dos eleitos, visando à eleição para escolha dos membros da gestão e dos Conselhos.	Define e regulamenta todo o processo de escolha de pessoas e membros para assumir cargos e fazer parte de conselhos e comissões na escola
Supervisão e orientação Educacional	Atividade organizadora e orientadora do trabalho pedagógico desenvolvido pelos professores em uma escola.	Exercida por professores que coordenam e organizam as atividades didáticas e curriculares e a promoção e o estímulo de oportunidades coletivas de estudo.	Procura compreender as necessidades educacionais do aluno auxiliando-o dentro do seu próprio contexto e valores.
Inspetoria Escolar	Função compreendida no artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, Lei nº 9394/96, que define a atuação em inspeção, supervisão e orientação educacional na Educação Básica.	Exerce o controle externo das escolas, tanto no domínio pedagógico como no administrativo/financeiro, oferecendo orientação e a sustentação/apoio às instituições escolares em suas ações educacionais. Exerce a intermediação entre as escolas e o sistema gestor.	Inspeção Escolar através das atividades relativas à vigilância, à avaliação externa, à verificação das obrigações e procedimentos legais.
Comissão de Sindicância	É um grupo de membros da comunidade designado para instaurar processo de apuração e busca de autoria relacionada à existência de irregularidade praticada no recinto e relacionada ao serviço interno.	Durante o processo de apuração da sindicância administrativa deve-se buscar a verdade substancial sobre os fatos ocorridos e relatados, servindo-se para isso da apuração de testemunhos e da constituição de provas por meios legais, oferecendo condições amplas de defesa ao membro inquirido.	Órgão complementar à missão administrativa na busca da legalidade e da moralidade, reportando os seus resultados à autoridade competente com as conclusões e evidências encontradas, que permitam livrar ou atribuir penalidades administrativas

Continuação			
<b>Mecanismo</b>	<b>Síntese</b>	<b>Significância</b>	<b>Refere-se a qual ação ou atividade do mecanismo</b>
Comissão de Planejamento Educacional Pedagógico	É constituída com a finalidade de estudar, debater e subsidiar o planejamento das atividades de ensino - aprendizagem e, integrando as diferentes áreas do conhecimento educacional, aliando competências científicas com as questões didático-pedagógicas	Através de uma reunião com a participação de gestores e toda a equipe pedagógica planeja os 200 dias de um ano letivo, colabora na revisão do PPP da escola. Deve conseguir produzir um documento que traduza a própria identidade da escola, indicando caminhos para se chegar aos objetivos educacionais almejados.	Ação de planejamento das atividades da escola, partindo das premissas educacionais e associando às necessidades e demandas dos diversos segmentos da escola, contemplando todos os projetos e as atividades educacionais.

**Fonte:** Documentos oficiais da EEPJIS 2016 e 2017.

A leitura do quadro 3 permite afirmar que a criação dos conselhos e das comissões na escola fortalecem o processo de gestão e permitem ao gestor escolar alcançar resultados eficientes na medida em que toma decisões compartilhadas.

Por representarem um espaço que permite a participação da comunidade escolar, o apoio do gestor escolar, incentivando a presença dos membros da comunidade, desenvolve as possibilidades democráticas para o desenvolvimento do exercício da vontade coletiva e social nos rumos da instituição escolar.

Na próxima seção serão apresentados os mecanismos de gestão escolar que auxiliam na preparação, formação e desenvolvimento de habilidades dos profissionais da escola, proporcionando mais condições para a concepção da qualidade social da educação, melhorando principalmente a formação dos professores para o desempenho de suas atividades de ensino. Citamos os principais mecanismos encontrados no contexto escolar, a partir dos quais se pode criar habilidades ou desenvolver e aperfeiçoar aquelas que o profissional já detenha, são eles: seminários, cursos de capacitação ou treinamento, conferências, fóruns *online*, treinamentos *online*, reuniões de avaliação e acompanhamento.

## **Mecanismos de capacitação**

### **Seminário**

O seminário é uma fonte de transmissão de conhecimentos adquiridos, que acontece a partir de organizações coletivas nas escolas e em ambientes especialmente organizados para reunir pessoas participantes previamente inscritas. O seminário pode assumir diversas formas, mas o objetivo é um só: leitura, análise e interpretação de textos, dados sobre apresentação de fenômenos e/ou dados quantitativos vistos sob o ângulo das expressões científicas-positivas, experimentais e humanas. (COLADAWEB, 2018, p. 1)

Durante uma reunião do Colegiado foi divulgado que durante o mês de outubro de 2017 seria realizado em Uberlândia o “I Seminário Regional de Educação Básica” com temas relacionados ao ensino, pesquisa e políticas públicas; uma oportunidade que valeria a pena participar. Cada professor deveria cuidar de sua inscrição no evento e arcar com o custo.

### **Cursos**

Eventos de capacitação, treinamento e atualização de conhecimentos. Possuem um conteúdo que visa qualificar e habilitar os profissionais a partir de conhecimentos que reforçam a sua condição de exercer suas funções ou preparam profissionais para novas técnicas e novos procedimentos de trabalho administrativo. Na área estadual é comum o funcionalismo receber instruções do “sistema de passo a passo” realizado por meio eletrônico ou presencial.

O PROGESTÃO é um curso essencialmente a distância, mas também com tópicos e atividades presenciais que foi oferecido amplamente pelo estado aos gestores escolares durante o período de implantação do processo de autonomia escolar e da democratização da gestão das escolas, tendo sido operacionalizado por meio da criação das Caixas Escolares.

Na escola, esses aspectos podem ser claramente observados na forma como são executados hoje os trâmites internos para aprovação dos processos de despesas, que são concluídos durante reuniões regulares do colegiado escolar e que podem ser observados nos registros realizados em atas e nos documentos específicos contendo os atos deliberativos e declaratórios de sua aprovação

O “Passo a passo” é curso de orientação sistematizado e produzido pela Superintendência Regional de Ensino, oferecido às instituições de ensino e seus funcionários, visando melhorar o desempenho e o melhor êxito quando da implantação dos aplicativos eletrônicos para controle de atividades e informações financeiras em operação na escola. Por meio dele pode-se obter informações para o preenchimento de páginas do sistema de controle

interno e ainda esclarecer dúvidas sobre quais procedimentos devem ser observados. São instruções válidas dentro de um ambiente virtual dinâmico, o qual se completa com informações que devem ser prestadas rotineiramente.

PROCAD, VEREDAS, PROCAP e Pró-Ciências – de acordo com ANTUNES (2016), representaram oportunidades de formação em serviço oferecidas a partir da década de 90 do século XX, para os professores das escolas estaduais, por meio de ações de capacitação desenvolvidas pela Secretaria Estadual da Educação de Minas Gerais.

### **Conferências**

Ambiente organizado para congregar pessoas movidas pelo mesmo interesse, com o objetivo de discutir e eleger prioridades para a sua área de atuação profissional. Se faz por participação individual ou por escolha de delegados que representem os diversos segmentos constitutivos de uma comunidade. Pode ser definido como um círculo ou grupo de estudos em que se debatem os problemas do segmento.

Tanto nas atas do Colegiado Escolar, quanto nas que se referem às reuniões da Assembleia Geral, não constam anotações relativas ao item conferências.

### **Fóruns *online***

Ambiente virtual de discussão de temas importantes que contam com a participação de pessoas dos mais diversos segmentos e representações sociais e realizados a partir de interações argumentativas. Tanto nas atas do Colegiado Escolar, quanto nas que se referem às reuniões da Assembleia Geral, não constam anotações relativas ao item fóruns *online*.

### **Mecanismos de Acompanhamento**

#### **Reunião de Avaliação**

A Reunião de Avaliação é uma reunião para apresentar os resultados obtidos no período e traçar planos de ação ou tomar medidas com o objetivo de melhorar o alcance das metas em situação crítica. A reunião deve ser periódica, e deve ocorrer em todos os níveis da instituição: Administrativa, Pedagógica e estratégica. (BRASIL, Portal da Estratégia, 2017, p.1)

Nos registros das reuniões da Assembleia Geral, organizada para a prestação de contas dos exercícios de 2016 e 2017, constam que além da prestação de contas do exercício, foi proporcionado um momento de reflexão sobre o andamento das atividades escolares da EEPJIS; em seguida, de forma democrática, foi franqueada a palavra para os presentes na

reunião poderem apresentar seus comentários e possibilitar o debate, contando com a presença de uma parte significativa da comunidade escolar.

## **Mecanismos de Controle**

### **Controle de qualidade dos produtos**

São as técnicas e atividades operacionais utilizadas para se atender aos requisitos de qualidade. Em se tratando de alimentos in natura e produtos alimentícios comerciais, são desempenhadas ações que permitam detectar e verificar: bom aspecto, bom acondicionamento, validade utilizável, peso e embalagem corretas e documentação fiscal pertinente. (SANTOS, 2017, p.1)

Consta em ata que os responsáveis pela recepção dos gêneros alimentícios, provenientes da agricultura familiar, fizeram um relato de que alguns produtos que chegavam do fornecedor apresentaram uma qualidade inferior ao esperado foi constatado que, no caso do milho verde, algumas espigas foram colhidas no dia anterior à entrega e ficaram expostas ao calor do sol. Em relação à conduta definida para solução de problemas relacionados a produtos que apresentam baixa qualidade, foi deliberado que deveria ser realizada a devolução no ato da conferência dos mesmos, por não atenderem aos pré-requisitos do programa.

Nessa seção foram apresentados os conceitos que permitiram o entendimento do que são mecanismos na gestão escolar e a sua ligação com a gestão financeira de recursos públicos, destacando a gestão do PNAE na EEPJIS. Para prosseguirmos serão apresentados os conceitos de instrumento de gestão escolar, destacando a sua importância para a gestão financeira de recursos públicos na escola. Na próxima seção serão exibidos os conceitos e definições para os instrumentos de gestão.

### **3.3.2 Os instrumentos de gestão financeira escolar e seus usos**

Nesta seção encontraremos os conceitos e definições para os instrumentos de gestão que nos permitirão uma compreensão do seu significado e o entendimento de como será utilizado no decorrer deste estudo, na direção das interpretações associadas ao campo de análise específico da instituição escolar pública, local desta pesquisa, e finalmente esperamos estabelecer um parâmetro conclusivo, ou seja, aquele que melhor expresse as definições conectadas com os eventos observados e caracterizados como instrumentos integrantes do processo de gestão financeira na escola pública.

Foram analisadas 05 (cinco) atas de reuniões da Assembleia Escolar e 14 (quatorze) atas de reuniões do Colegiado Escolar durante o biênio de 2016 e 2017, sendo que foi detectado que no início desse período tomou posse o novo diretor da escola, eleito a partir de um processo democrático o qual contou com a participação de toda a comunidade no processo de eleição por voto direto.

As reuniões da Assembleia Geral contaram com a presença de 105 (cento e cinco) pessoas no mínimo, sendo que as pautas das reuniões eram sobre a prestação de contas anual da gestão escolar à comunidade, preparação e nomeação de comissões com deliberação do processo eleitoral, além da constituição dos conselhos, comissões; reportou ainda sobre a renovação do colegiado escolar.

Na ata da reunião da Assembleia Geral, ocorrida em virtude da prestação de contas da gestão escolar, consta que foram apresentadas as informações detalhadas sobre os processos financeiros, administrativos e pedagógicos, por meio de instrumentos analíticos e demonstrativos contábeis e financeiros, bem como processos concluídos de execução de compras com recursos do PNAE e valores das aquisições de produtos da agricultura familiar.

Com relação às reuniões do colegiado escolar, foram verificadas 14 (quatorze) atas de reuniões realizadas durante o período de 2016 e 2017, cujas reuniões contaram sempre com a presença de pelo menos 7 (sete) dos 10 (dez) integrantes.

Os resultados da análise das atas de reuniões do colegiado escolar evidenciaram a utilização, pelo diretor Escolar, de instrumentos de informação financeira que facilitaram a sua tarefa de demonstrar a aplicação dos recursos do PNAE na alimentação escolar e ainda a situação atual de projetos em andamento, sendo que por meio desses instrumentos foram realizadas prestações de contas e divulgação de planejamento de atividades e também o Projeto pedagógico para o ano letivo.

Conforme já foi apresentado anteriormente, os instrumentos orientam o gestor com relação aos aspectos legais que precisa seguir, possibilitam o conhecimento do que foi planejado e os projetos aprovados para o período, disponibilizam informações sobre processos executados e em execução, permitem o conhecimento de posições de saldos e resultados cuja fonte compõe os demonstrativos analíticos e balanços de contas do exercício.

Dessa forma, no quadro 4 que se segue são apresentados os instrumentos que informam sobre as regras e diretrizes para orientar o gestor escolar, trazidos a partir da instrumentação analítica financeira e de indicativos contábeis, bem como as informações sobre a movimentação econômica e financeira da instituição. Contribuem esses instrumentos de forma a favorecer o processo de prestação de contas e demonstração da posição financeira,

mas principalmente orientação e fortalecendo a institucionalização da eleição democrática e regimental na escola. Examinemos:

Quadro 4 – Instrumentos de Gestão Escolar - EEPJIS 2016 e 2017<sup>28</sup>

<b>INSTRUMENTOS LEGAIS</b>
Leis (Lei Federal 8666/93; Lei Federal 9394/96; CF 1988; EC 53/96)
Decretos (Decreto Estadual MG 45.085/2009)
Portarias (EEPJIS autorização através da Portaria 48/67 de 14 de abril de 1967)
Resoluções (Resolução SEE N° 3205, de 26 de dezembro de 2016)
Instruções Normativas (SEEMG N° 01, DE 12 DE JANEIRO DE 2017)
Estatuto da Caixa Escolar (analisado a versão 2017)
Regimento Escolar (analisado a versão 2017)
<b>INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO</b>
Projeto Político Pedagógico – PPP
Estratégia
Plano de Ação
Plano de Aplicação de Recursos
Orçamento de Compras e Custeio
Projeto Aquisição de Equipamentos
Projeto de Promoção e Eventos
Projeto de Recuperação/Reforma/Obras
<b>INSTRUMENTOS PROCESSUAIS/CONTRATUAIS</b>
Processo de Eleição e Apuração de Votos
Termo de Compromisso – TC
Contratação de Serviços
Dispensa de Licitação para Compras
Processo de Licitação para Compras
Chamada Pública para Compras
<b>INSTRUMENTOS CONTÁBEIS E DE GESTÃO FINANCEIRA</b>
Fluxo de Caixa Previsto e Realizado
Demonstrativo de Receita e Despesa

<sup>28</sup> Quadro elaborado pelo pesquisador a partir da documentação administrativa da EEPJIS.

Continuação
<b>INSTRUMENTOS LEGAIS</b>
Prestação de Contas
Conciliação Bancária
Livro Diário de Caixa
Livro Tombo (Tombamento Patrimonial de Bens)
Termo de Aprovação de Contas
Balancetes Contábeis
Balanco Geral de Contas do Exercício

**Fonte:** Documentos oficiais da EEPJIS do período de 2016 e 2017.

Nos tópicos seguintes deste trabalho serão detalhadas as leis, normas e regulamentos próprios institucionais que regulam e orientam os processos de gestão na escola, bem como será evidenciado, em relação ao PNAE, o cumprimento da legislação quanto à aplicação correta dos recursos recebidos, o controle de processos de aquisição que é realizado por meio de licitação e a prestação de contas que propicia à comunidade uma oportunidade de conhecer como são aplicados os recursos educacionais.

A comunidade escolar durante as reuniões da Assembleia Geral participou da discussão do planejamento das atividades pedagógicas, o que representou uma oportunidade de conscientização da importância da conquista desse espaço para, em conjunto com os profissionais da educação, buscar condições para concretizar uma educação de qualidade social.

### 3.3.2.1 Conceituação e significância para a Gestão Escolar: instrumentos

Nesta sessão serão apresentados individualmente os conceitos e definições dos principais instrumentos que fazem parte do contexto escolar e que servem de auxílio para o trabalho do gestor no seu dia a dia. É importante conhecê-los primeiro, para depois explorar a sua significância e reconhecer a sua relevância no processo de orientação e apoio na tomada de decisão.

A forma de apresentação é orientada pela chave de leitura dos instrumentos de gestão, acompanhados dos exemplos observados na escola, como resultado da análise documental.

É importante lembrar que os instrumentos estabelecem normas gerais ou específicas, princípios e regras que orientam e definem limites e informa sobre as ações que

devem ser adotadas nas instituições, para garantir a legalidade e a moralidade dos atos e atividades desenvolvidos pela gestão escolar.

As análises das atas permitiram identificar os seguintes instrumentos que serão aqui apresentados: Instrumentos Legais, Instrumentos de Planejamento, Instrumentos Processuais e Instrumentos Contábeis e de Gestão financeira. A seguir registramos e analisamos os resultados encontrados em decorrência da análise documental.

## **Instrumentos Legais e seus Conceitos**

### **Leis**

São conjuntos de normas escritas, [...] que servem para ligar os fatos ou os acontecimentos ao direito, de modo a garantir os direitos das partes. As leis federais, por exemplo, são elaboradas e votadas no congresso nacional (DINIZ, 2017, p. 1)

### **Decretos**

São ordens emanadas de uma autoridade superior e que determina o cumprimento de uma resolução. Um decreto é usualmente utilizado pelo chefe do poder executivo para fazer nomeações e regulamentações de leis (DINIZ, 2017, p. 1)

### **Portarias**

No Direito administrativo brasileiro, são atos jurídicos originários do Poder Executivo, que contém ordens ou instruções acerca da aplicação de leis (DINIZ, 2017, p. 1)

### **Resoluções**

As resoluções são atos administrativos normativos que partem de autoridade superior, mas não do chefe do executivo, através das quais explicam e disciplinam matéria de sua competência específica.  
(DINIZ, 2017, p. 1)

### **Instrução normativa**

Consiste em ato administrativo dispondo normas disciplinares com o objetivo de resguardar, adquirir, modificar, extinguir e declarar direitos ou impor obrigações a particulares ou à própria administração.  
(DINIZ, 2017, p. 1)

### **Estatuto**

Regulamento ou conjunto de regras de organização e funcionamento da instituição. Através dele são regidos os atos, funções e objetivos sociais para atender as suas necessidades operacionais.  
(PORTALTRIBUTÁRIO, 2018, p. 1).

### **Regimento Escolar**

O Regimento complementa e normatiza as disposições do Estatuto, visando assegurar a realização de suas finalidades. Contempla os princípios de gestão e normatização do funcionamento da escola. (OLIVEIRA, 2018, p. 1).

Com base nas análises é possível agora avançar no sentido de relacionar os instrumentos legais e seus conceitos básicos integrados com a sua relação de significância e importância para a gestão escolar. Para isso, foi construído o quadro de significância abaixo apresentado, através do qual poderá ser identificado como cada instrumento legal a partir de seu conteúdo específico, interage no contexto administrativo, financeiro e pedagógico escolar, permitindo a estruturação de processos importantes e orientando as atividades de planejamento que são empreendidas pela comunidade escolar.

Quadro 5 - Quadro de Conteúdo e Significância dos Instrumentos Legais para a Gestão Escolar<sup>29</sup>

<b>Leis, Decretos, Resoluções e Normas</b>	<b>Conteúdo do Instrumento</b>	<b>Significância p/gestão financeira</b>	<b>Instrumento que é disciplinado e orientado – por meio de qual ação</b>
Constituição Federal de 1988 e Lei Federal 9.394/96	Organização do Sistema Educacional Brasileiro e Estabelecimento das Diretrizes e Bases da Educação Nacional	Disciplina e estabelece os princípios da educação escolar, que se desenvolve predominantemente, por meio do ensino. Estabelece as obrigações do financiamento da Educação básica entre os Poderes.	Instrumentos: PPP, Regimento Escolar, normas Escolares e origens de Recursos financeiros.
Lei Federal 8666/93	Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito das Instituições Públicas.	Esta Lei Orienta e disciplina as ações da Comissão de Licitação e proporciona critérios de análise e fiscalização para o Colegiado Escolar	Processos licitação, Processos de Dispensa, Processos de Chamada Pública e de Convite.
Decreto Federal 6571/08	Dispõe sobre o Atendimento Educacional Especializado – AEE	Apoio técnico - financeiro para Sistemas Públicos de Ensino / ampliar oferta AEE.	Mecanismos: Instituição Escolar, Colegiado Escolar. Instrumentos: PPP, Regimento Escolar e normas Escolares.
EC – Emenda Constitucional 53/2006 FUNDEB	Cria o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação	Fundo especial formado por impostos e transferências do Estado para aplicação exclusiva na Educação Básica	Mecanismos: Colegiado Escolar. Instrumentos: PPP, Regimento Escolar, normas Escolares e origens de Recursos financeiros.

<sup>29</sup> Quadro elaborado pelo pesquisador com base nos documentos oficiais da EEPJIS 2016 e 2017.

Continuação			
<b>Leis, Decretos, Resoluções e Normas</b>	<b>Conteúdo do instrumento</b>	<b>Significância p/gestão financeira</b>	<b>Instrumento que é disciplinado e orientado – por meio de qual ação</b>
Decreto Estadual MG 45.085/2009	Dispõe sobre utilização, transferência, prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino	Estabelece requisitos de regularidade Institucional e formas de celebração dos Termos de Compromisso	Sistematização das normas e regulamentos pertinentes à Caixa Escolar
Resolução SEE MG 1.346/2009	Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009	Requer elaboração do Plano de Trabalho e atualização de documentos para receber recursos	Regulamentação das normas de transferência de recursos do Estado para as Caixas Escolares
Resolução SEE MG 3670/2017	Estabelece requisitos para obter transferências Financeiras do Estado	Dispõe sobre documentação, publicação, liberação, utilização e Prestação de Contas	Atualização da Regulamentação das normas de transferência de recursos do Estado para as Caixas Escolares
Portarias SEE MG EEPJIS autorização através da Portaria 48/67 de 14 de abril de 1967	Estabelece procedimentos de autorização, organização e funcionamento	Autorização de funcionamento de novos cursos, nomeações e contratações	A Instituição Escolar exerce as suas atividades mediante atos legalmente constituídos e publicados pelo Estado.
Instrução Normativa RFB 1234/12	Dispõe sobre a retenção de tributos nos pagamentos efetuados pelo fornecimento de serviços	Obrigatoriedade de reter tributos e recolhê-los. Informa as alíquotas e os prazos de recolhimento	As Caixas Escolares devem reter tributos quando efetuam pagamentos por serviços de terceiros
Estatuto da Caixa Escolar	Dispões sobre a natureza, finalidades, objetivos, eleição, constituição, atribuições, representação, eleição e funcionamento da Caixa Escola – Unidade Executora	Estabelece e regulamenta o funcionamento da Caixa Escolar no exercício de suas funções e finalidades	A Caixa Escolar tem no seu estatuto o guia para orientar-se e realizar suas finalidades com segurança e legalidade.
Regimento Escolar	Conjunto de regras que definem a organização administrativa, didática, pedagógica, disciplinar da instituição	Estabelece normas que deverão ser seguidas e os direitos e deveres de todos que convivem no ambiente escolar	Define os objetivos da escola, os níveis de ensino que oferece e como ela opera. Dividindo as responsabilidades e atribuições de cada pessoa

**Fonte:** Documentos oficiais da EEPJIS do período 2016 – 2017.

Observa-se no quadro acima que os instrumentos legais dão um suporte significativo para a condução dos processos da gestão escolar, na medida em que informam sobre as normas jurídicas que devem ser observadas, alertando sobre os princípios que devem ser seguidos e, principalmente, por ser emanado de autoridade superior, tem caráter obrigatório, e por isso precisam ser cumpridas. O Estatuto da Caixa Escolar e o Regimento Escolar são instrumentos que facilitam o entendimento dos deveres e dos direitos de todos aqueles que convivem no ambiente escolar: a direção da escola, funcionários, professores, alunos, pais de alunos ou seus responsáveis. Esses instrumentos definem apropriadamente como devem funcionar as áreas administrativa, financeira e pedagógica da escola.

### **Instrumentos de planejamento e seus conceitos**

Dando sequência ao detalhamento dos estudos e informações pertinentes ao contexto escolar, é possível agora destacar os instrumentos de planejamento e seus conceitos fundamentais combinados com a sua relação de significância e importância para a gestão escolar.

A LDB N°. 9.394/1996, no artigo 12, 13 e 14 e seus incisos prevê que as instituições de ensino terão a incumbência de “elaborar e executar a sua proposta pedagógica” [...] “os docentes incumbir-se-ão de participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino” [...] e determina a “participação da comunidade escolar e dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”. (BRASIL, 1996).

É nesse contexto que identificamos a participação e atuação da comunidade escolar durante o processo de organização e elaboração dos planos e projetos da escola. Para tanto, serão apresentados dados e reflexões sobre os significados dos termos relacionados às atividades de planejamento e ainda de que maneira ou de que forma essa participação da comunidade escolar se realiza e o que o projeto ou plano discutido e aprovado consegue integralizar para a construção de uma melhor qualidade social da educação.

### **Projeto Político Pedagógico – PPP**

O PPP define a identidade da escola, é a proposta pedagógica educacional, serve de guia para o Gestor e indica caminhos para ensinar. Além de ser um instrumento de orientação é um esforço empreendido pela instituição, cujo objetivo é a reformulação sistemática do processo educacional e pedagógico. (LOPES, 2010, p. 1).

[...] É através dele que a comunidade escolar pode desenvolver um trabalho coletivo, cujas responsabilidades são declaradas e devem ser assumidas por todos, para a execução dos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 2018, p. 1).

As atividades de planejamento do PPP foram concretizadas a partir de reuniões da Assembleia Escolar, que trouxeram a presença de boa parte da comunidade escolar, principalmente dos professores que representavam a maioria desse coletivo, tendo também a participação de funcionários da escola, alunos, pais de alunos e algumas pessoas da comunidade.

Analisando o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, foi possível conhecer quais atividades foram planejadas e com que finalidade essas atividades seriam desenvolvidas dentro da proposta educacional da escola. Assim, verificou-se que ficou definido a participação e atuação dos professores em atividades extraclasse por meio de projetos específicos, com finalidades educativas, lúdicas, esportivas, culturais, etc., conforme segue:

- 1) Consciência Negra;
- 2) Corrida de Orientação;
- 3) Diversidades;
- 4) Experimento remoto com parceria UFU;
- 5) Grupo de Estudos;
- 6) Horta e jardinagem;
- 7) Leitura ponto a ponto;
- 8) Mostra científica;
- 9) PIBID de biologia;
- 10) Pó de “JIS”<sup>30</sup>;
- 11) Projeto xadrez;
- 12) Redação;
- 13) Semana cultural e
- 14) Zé na escola;
- 15) Zé vai ao cinema;

Quanto ao PNAE no contexto do Planejamento do PPP, verifica-se que há uma preocupação em disponibilizar o alimento para o estudante durante a realização dos eventos

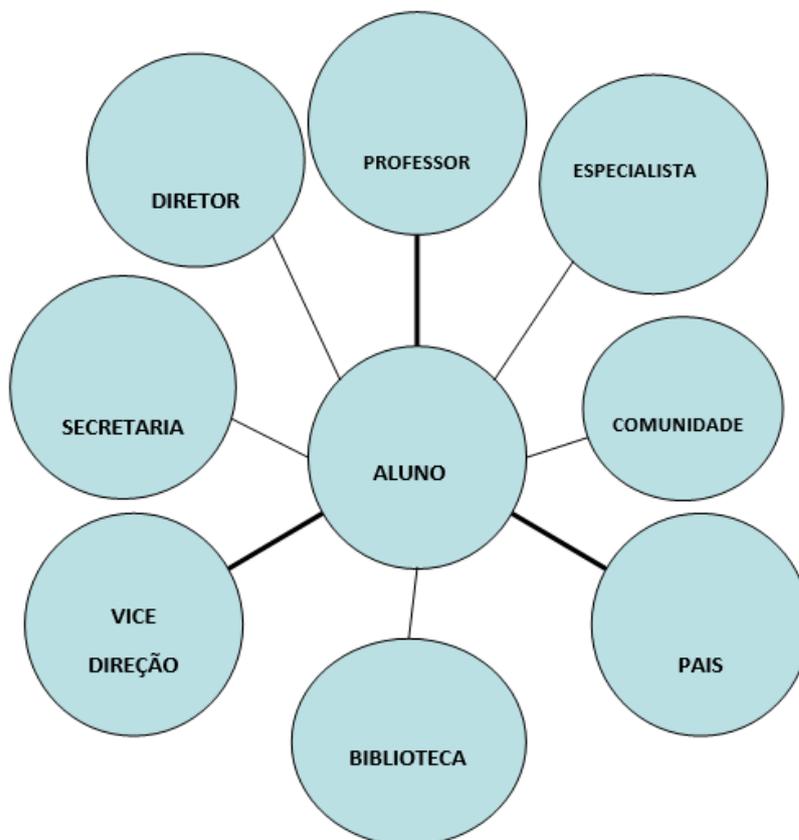
---

<sup>30</sup> A palavra “JIS” foi usada como um trocadilho da palavra “GIZ”, com a intenção de se criar uma identidade do projeto cultural programado pela escola, utilizando-se o nome abreviado da escola José Ignácio de Sousa (JIS).

planejados como atividades e projetos. A adoção de estratégias que permitem tornar essa meta uma realidade constam do planejamento realizado.

Dentro do contexto da proposta de trabalho da EEPJIS, apresentada no Projeto Político Pedagógico para 2017, verifica-se que o organograma ali demonstrado revela em sua configuração que toda a “estrutura escolar está voltada para a atenção ao aluno”, através do processo de ensino e aprendizagem que será oferecido pela escola e envolvendo o esforço conjunto de todos os seus colaboradores, tudo isso está muito bem evidenciado na figura abaixo, que pode ser encontrada na página 9 do PPP (ano de 2017) da Escola E.E.P.J.I.S.

Figura 17 – Organograma apresentado pela Escola no seu PPP – 2017<sup>31</sup>



Fonte: Projeto Político Pedagógico EEPJIS 2017.

Observa-se nesse organograma que a equipe pedagógica evidencia a existência, na EEPJIS, de uma gestão democrática estruturada para atestar a prática conjunta da atenção dedicada ao aluno, tanto no processo do ensino-aprendizagem como favorecendo o seu acesso incondicional a todas as áreas da escola, permitindo a sua integração e comunicação com os diversos setores em qualquer nível, traduzindo-se como uma rede horizontal de atenção à preparação e ao ensino do aluno.

### **Estratégia**

Segundo Elaina (2012, p. 1), “é um conjunto de ações combinadas e coordenadas com o intuito de se chegar a um resultado. É uma mobilização de recursos institucionais, que permitirá atingir metas e concluir objetivos”.

A estratégia que é adotada para disponibilizar a alimentação escolar durante os turnos de ensino é formalizada por meio da liberação gradual das turmas de alunos para que não

<sup>31</sup> Elaborado pela Equipe Pedagógica da EEPJIS e apresentado no PPP 2017.

ocorra aglomeração. Outro exemplo é a estratégia de controle de entrada e saída dos alunos, a qual ocorre na portaria principal do prédio escolar, sendo retida a carteira de estudante e devolvida somente no final da aula, com a liberação gradual das turmas para evitar o tumulto na saída.

### **Plano de ação**

Segundo Lapenda (2012, p. 1), “é o detalhamento de um planejamento [...] que descreve os principais passos ou etapas necessárias, avaliação de alternativas, a mensuração de recursos e a unificação de esforços para a concretização dos objetivos”.

A título de ilustração, citamos: “A Corrida de Orientação” desenvolvida com os alunos e realizada no Clube Caça e Pesca de Uberlândia. O plano foi deliberado pela comunidade escolar e teve a sua aprovação registrada em ata. Na data do evento foram disponibilizados alimentos provenientes do Programa da alimentação escolar, para viabilizar a alimentação dos alunos em local externo à escola, atendendo a finalidade do projeto educativo da corrida de orientação, fora dos muros da escola, ajudando a alcançar os objetivos educacionais escolares, melhorando a qualidade da educação dos alunos com uma atividade envolvente e educativa.

Foram registrados ainda os esforços da gestão escolar e da comunidade escolar, que se empenharam em divulgar e buscar alternativas para transporte público prioritário para o local do evento. Os recursos para a contratação da instituição credenciada, para a realização do evento, foram viabilizados antecipadamente, obtidos da fonte de recursos próprios por meio de promoções e eventos.

### **Plano de aplicação de recursos**

O Plano é a formalização de um projeto de destinação de recursos dentro do que é preconizado na linha do programa de custeio oferecido pelo FNDE, ou por intermédio de recursos complementados pelo Estado.

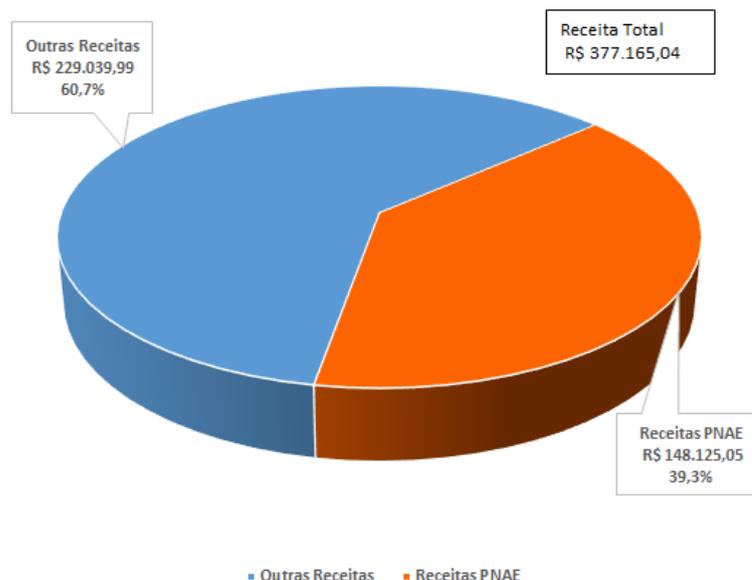
Um exemplo disso são os planos de aplicação dos recursos do PNAE, que determinam a utilização dos recursos de forma a garantir que 30% dos recursos sejam destinados para aquisição de gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar. Sendo que todo o valor disponibilizado somente poderá ser utilizado na aquisição de gêneros alimentícios para a alimentação dos alunos matriculados na escola.

É um instrumento de planejamento de execução de despesas que prevê a utilização de recursos recebidos em finalidades predeterminadas. Ao tentar responder à questão proposta na pesquisa sobre a divulgação, deliberação e transparência dos planos de aplicação dos recursos financeiros do PNAE, procurando informar se os mesmos são discutidos em reuniões e se também passam pela aprovação do Colegiado Escolar, foi possível constatar que esses assuntos fizeram parte de várias reuniões e estão relatados no livro de atas das reuniões do Colegiado. A referida questão procurava indagar se os planos de aplicação dos recursos financeiros do PNAE são discutidos coletivamente e se também passam pela aprovação do Conselho Escolar da escola?

A análise de documentos permite afirmar que existem anotações substanciais identificadas nos livros de atas do colegiado escolar, evidenciando a apresentação para apreciação e aprovação de todos os planos de trabalho relativos aos Termos de Compromissos assinados para obtenção de recursos do Programa Nacional de Alimentação escolar no período analisado, inclusive para recursos da contrapartida do estado, relativo à alimentação dos servidores. Constam ainda definições claras sobre a modalidade de licitação que deverá ser adotada para processar as aquisições, conforme parâmetros definidos pela SEE MG prescritos nas resoluções N° 2234 e N° 3592.

A seguir serão apresentadas nas figuras 18 e 19 os gráficos com os valores dos “Recursos Financeiros Totais recebidos do PNAE” e a sua comparação com os recursos totais da escola durante o período analisado. A destinação é única e serve apenas para a aquisição de alimentação escolar. Os cálculos dos valores recebidos correspondem à aplicação do valor por aluno de acordo com a série e número de matrículas (*per capita* do programa multiplicado pelo número de matrículas do ano anterior), o que resulta nos valores creditados pelo PNAE, durante os exercícios de 2016 e 2017. Destaca-se que a Portaria MEC nº 197, de 7 de março de 2014, dispõe sobre a obrigatoriedade que tem as escolas de educação básica de responder anualmente o Censo Escolar da educação básica, desta forma os dados para cálculo dos valores a receber correspondem ao *per capita* por aluno multiplicado pelo número de alunos do senso do ano anterior da escola.

Gráfico 1 - Recursos Financeiros da EEPJIS 2016

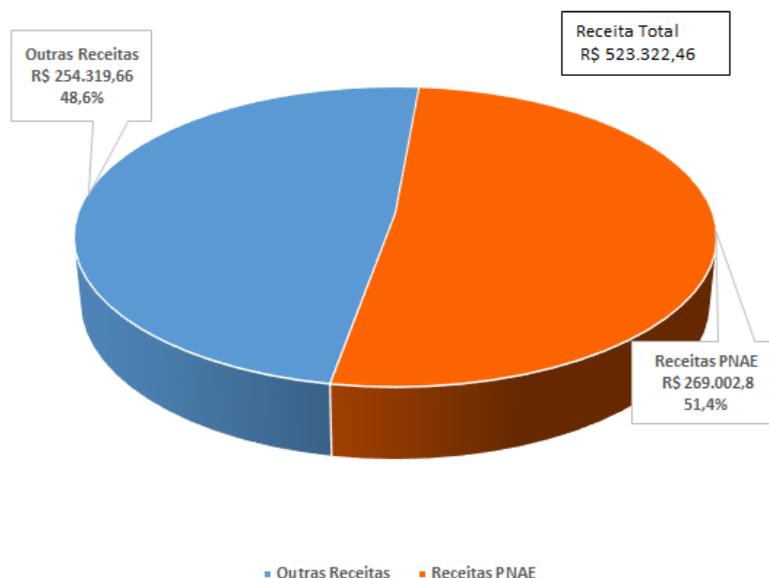


Fonte: Demonstrativo Financeiro Anual – 2016 da EEPJIS.

O gráfico 1 destaca a relevância dos recursos recebidos para utilização dentro do programa de alimentação escolar. Esses recursos do PNAE representaram um montante de R\$148.125,05 e equivaleram a 39,3%, quando comparados com o volume total de receitas obtidas pela escola naquele ano, as quais totalizaram R\$ 377.165,04 em 2016. As outras receitas da escola, cuja origem é diferente da fonte do PNAE, representaram 60,7% das receitas obtidas no exercício de 2016 e somaram R\$ 229.039,99 - conforme tabela de valores abaixo apresentada:

RECEITAS EEPJIS 2016	Valores em R\$	%
<b>Receitas do PNAE:</b>	<b>148.125,05</b>	39,3
Manutenção e Custeio	80.510,40	21,3
PDDE	83.300,00	22,1
Material Permanente	13.500,00	3,6
Recursos Próprios	4.350,39	1,2
Redes Lógicas e elétricas	5.000,00	1,3
Aplicações Financeiras	42.379,20	11,2
<b>Subtotal = Outras Receitas:</b>	<b>229.039,99</b>	60,7
<b>Total de Receitas:</b>	<b>377.165,04</b>	<b>100,0</b>

Gráfico 2 - Recursos Financeiros da EEPJIS 2017



Fonte: Demonstrativo Financeiro Anual – 2017 da EEPJIS.

No gráfico 2, percebe-se uma evolução significativa no volume dos recursos recebidos do PNAE em 2017, no valor de R\$ 269.002,80. Esses valores representaram 51,4% das receitas totais obtidas naquele ano, no valor de R\$ 523.322,46.

O acréscimo observado nas receitas do PNAE em 2017 foi devido à inclusão de recursos estaduais para custear a alimentação dos profissionais da educação e ainda o repasse integral da quota estadual para alimentação escolar. Já as outras receitas daquele ano totalizaram apenas R\$ 254.319,66 conforme foi demonstrado na tabela abaixo:

RECEITAS EEPJIS 2017	Valores em R\$	%
<b>Receitas do PNAE:</b>	<b>269.002,80</b>	51,4
Manutenção e Custeio	55.707,66	10,6
PDDE	42.671,57	8,2
Verba Parlamentar	15.000,00	2,9
ProEMI – Ensino Médio Inovador	100.000,00	19,1
Aplicações Financeiras	31.903,49	6,1
Recursos Diretamente Arrecadados	9.036,94	1,7
<b>Subtotal = Outras Receitas:</b>	<b>254.319,66</b>	48,6
<b>Total de Receitas:</b>	<b>523.322,46</b>	<b>100,0</b>

## **Orçamento de compras e Custeio**

Os Orçamentos consistem no levantamento dos custos para aquisição de bens materiais, equipamentos e serviços, através dos quais se efetuam os cálculos que permitem estabelecer os valores financeiros que poderão ser gastos pelos compradores para suprir itens necessários, dentro das políticas de atendimento previstas e dentro das restrições e objetivos financeiros do planejamento estabelecido pelo plano de trabalho ou aplicação do recurso. (MATOS, 2018, p. 1).

Na maioria das atas de reuniões do Colegiado Escolar, constam os registros de que foram apresentados para análise os orçamentos contendo informações de custo e a relação dos gêneros alimentícios que seriam adquiridos, juntamente aos orçamentos de pães, carnes, materiais de apoio e contratação de serviços necessários à manutenção das atividades relacionadas à alimentação escolar, utilizando os recursos recebidos do PNAE. Os mesmos foram analisados e deliberados pelos membros do colegiado antes da sua execução.

## **Projeto de aquisição de equipamentos**

É um planejamento de aquisição de equipamentos e bens permanentes, realizados a partir do levantamento de necessidades apresentadas pelos responsáveis do setor de cozinha, bem como da zeladoria da escola.

Nas atas das reuniões do Colegiado foram encontradas anotações que informam sobre pedidos de aquisição de fogão, geladeira, utensílios de cozinha. Uma questão interessante que ocorre nas escolas estaduais é a de que os equipamentos e bens adquiridos, inclusive com recursos próprios, deverão obrigatoriamente ser transferidos por doação efetivada ao órgão mantenedor da escola, ou seja, o Estado. Quanto à utilização dos recursos, não existe a possibilidade de remanejar valores de equipamentos para utilização em material de consumo ou finalidade diversa da compra específica de equipamentos.

## **Projeto de promoções e eventos**

Estabelecimento de uma atividade eventual, com um objetivo definido e declarado no projeto, para angariar recursos ou ainda para disseminar conhecimentos e promover divulgações e também aqueles do interesse educativo oferecido aos alunos. Constitui-se de etapas que definem o plano, o custo, a forma de divulgação e execução, data e duração, bem como o público-alvo. (MASSUCATO, 2018, p. 1).

De acordo com o planejado no PPP da EEPJIS, para o período letivo de 2016, no primeiro semestre, além do campeonato de futebol de salão que foi programado para ser

realizado na quadra coberta, durante o mês de maio, para os meses de maio de junho, foram programados a realização dos projetos da Semana Cultural e concurso de redação, sendo que nesse último evento também deveriam ocorrer as apresentações de poemas e desenhos.

Durante o mês de junho de 2016 foi realizada a tradicional festa junina que contou com uma presença maior da comunidade escolar da EEPJIS.

Já no ano letivo de 2017, além do evento da Semana Cultural realizada em abril e da festa junina, no mês de outubro foi realizado o campeonato de xadrez com a participação dos alunos da EEPJIS.

### **Projeto de recuperação/reforma/obras**

É um instrumento que contém os elementos fundamentais do processo de produção, reformulação ou recuperação física predial. Contém definições e escolhas relativas a materiais, detalhamento de serviços e obras com suas respectivas metragens e perspectivas, custos, acabamentos e aferições para pagamento e liquidação de etapas concluídas. (MET@LICACONSTRUÇÃO CIVIL, 2018, p. 1).

Na escola estadual, local da pesquisa, as obras e reformas são executadas exclusivamente pelos órgãos competentes da administração estadual, ou seja, por meio da Entidade Executora Estadual. As necessidades de execução de obras e reformas devem ser comunicadas e solicitadas formalmente para aguardar as providências da equipe de execução física do Estado. Desde 2016, a escola havia solicitado a execução da obra de reforma dos telhados da escola, mas até o mês de dezembro de 2017, ainda não havia sido atendido pela Superintendência Regional de Ensino.

### **Instrumentos processuais/contratuais e seus conceitos**

Processos e contratos estabelecem a forma mais prática de se buscar segurança nas operações da instituição e servem também para demonstrar os direitos e deveres das partes envolvidas.

Na referida escola, os negócios jurídicos se organizam por meio de processos administrativos e estabelecem-se contratos para instrumentalizar direitos e obrigações relativos às compras e contratações de serviços, evitando conflitos de interesses e permitindo a definição de prioridades quando da execução dos mesmos.

## **Processo de eleição e apuração de votos**

Processo em que se viabiliza a escolha de representantes da entidade, devendo oferecer condições de segurança e transparência em suas etapas divulgação, votação e apuração.

Um processo de eleição se inicia antecipadamente em relação ao vencimento do mandato de uma equipe de representantes do Colegiado Escolar e da mesma forma para substituição do diretor, antes do vencimento do seu mandato. Após a divulgação dos critérios e datas, tem início o processo de inscrição de representantes da comunidade escolar e de candidatos a gestor escolar, atendendo os pré-requisitos estabelecidos na norma específica que é a Resolução SEE Nº 2.795, de 28 de setembro de 2015. No dia da votação são instaladas as mesas receptoras dos votos e ao término do período eleitoral, começa o processo de apuração e divulgação de resultados. Todo o processo eleitoral é formalizado em livro de ata específico e deverá ser registrado em cartório para fins de direito e conhecimento público.

Durante o período analisado, a EEPJIS registrou em ata da assembleia geral que realizou a eleição para escolha do diretor no final do exercício de 2015, o qual foi empossado em janeiro de 2016. Também foram realizadas em 2016 as eleições democráticas para a composição das comissões de licitação, conselho fiscal e comissão eleitoral para renovação do colegiado escolar.

## **Termo de Compromisso – TC**

É a formalização das obrigações, valores, prazos e destinações dos recursos planejados para a manutenção das atividades escolares.

Na escola estadual, local da pesquisa, o TC é o instrumento que define as responsabilidades das partes envolvidas para a liberação de verbas públicas para a Caixa Escolar. Assim ficam estabelecidas as obrigações do ente público de repassar os valores pactuados no TC, a vigência para utilização dos recursos por parte da escola e as atribuições de responsabilidade do gestor, o qual deverá utilizar os referidos recursos de acordo com as finalidades previstas no Termo, limitado ao valor que será creditado e com a obrigação de prestar contas da utilização no prazo regulamentado.

### **Contratação de fornecimento e de prestação de serviços**

É a formalização das condições de fornecimento relacionadas a um processo de tomada de preços, no qual se procurou obter as melhores condições para a compra de produtos ou a contratação de um determinado serviço.

Após a licitação é elaborado o contrato de fornecimento, um instrumento jurídico e financeiro que permite a conclusão do processo de aquisição, definindo os direitos e obrigações a serem cumpridas por ambas as partes, ou seja, a escola e o fornecedor. Ele é uma garantia formal de que haverá o abastecimento da escola com produtos de qualidade e ainda que os serviços necessários serão realizados respeitando-se os prazos, os melhores preços e as condições obtidas durante o procedimento de licitação para compras e a chamada pública para aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar. Assim, a escola e o prestador do serviço ficam respaldados por meio das cláusulas e condições previamente estabelecidas para cumprirem o objetivo proposto, visto que é por meio de um contrato que se estabelecem todas as condições materiais, responsabilidades, prazos, detalhamento de produtos e serviços e, a forma de pagamento dos valores combinados.

Na EEPJIS foram emitidos contratos de fornecimento semestral para os vencedores do edital de chamada pública relativo ao processo de abastecimento com produtos de origem da agricultura familiar nos anos de 2016 e 2017.

### **Dispensa de licitação para compras**

Processo de tomada de preços para aquisição de materiais cujos valores estejam abaixo de limites preestabelecidos na lei de licitação pública. Como ficou evidenciado nos documentos analisados, esse processo é a realização, por parte da comissão de licitação, de uma consulta de preços junto ao mercado convencional para obtenção de preços e condições de fornecimento, cujo valor montante do processo esteja abaixo de limites determinado na lei de licitação pública. Para a validação do mesmo, é exigida a elaboração de uma justificativa formal que deve ser apresentada ao colegiado escolar para conhecimento e autorização. Em seguida, é definida aquela proposta que apresente o menor valor por item.

Na EEPJIS verificou-se a solicitação de dispensa de licitação para aquisição de gêneros alimentícios cujo valor não ultrapassava o limite de R\$ 8.000,00 e motivado pela ausência de prazo para conclusão de um processo de licitação do semestre, o qual demandaria um tempo maior.

### **Processo de licitação para compras**

É um processo formal de consulta pública para aquisição de materiais, bens e serviços de interesse da escola, o qual é realizado junto ao mercado convencional, seguindo critérios pautados na transparência, universalidade, legalidade e veracidade.

Para a realização do processo de licitação, a comissão de licitação da referida escola elabora a lista dos itens que serão adquiridos e consolida um levantamento prévio de preços médios no mercado para apresentar ao colegiado a perspectiva de preço global que será designada a aquisição. Após a aprovação em reunião do colegiado, ocorre o processo formal de consulta pública para aquisição de materiais, bens e serviços do interesse da escola, a qual é realizada junto ao mercado convencional, seguindo os critérios já mencionados. Para isso, são cumpridas as etapas de divulgação de um edital com regras a serem observadas pelos licitantes, data para recepção de proposta em envelopes lacrados, processo de habilitação dos fornecedores, prazo de recursos dos interessados e finalmente, a homologação da proposta vencedora.

Durante o período analisado de 2016 e 2017, a escola EEPJIS realizou processos de licitação para a aquisição de gêneros alimentícios, material de limpeza, carne e pães no mercado convencional, com uma periodicidade semestral.

### **Chamada pública para compras**

É um processo formal de consulta pública destinado ao grupo de agricultores da região, para aquisição de gêneros alimentícios que atenderão ao percentual destinado para esta finalidade, ou seja, 30% do montante dos recursos da alimentação escolar. Seguindo as orientações e prioridades da escola, a chamada pública é realizada junto ao mercado de agricultores familiares, utilizando critérios de transparência, universalidade, legalidade e veracidade.

Assim, na escola estadual, conforme documentos examinados, a aquisição de produtos de origem da agricultura familiar é executada de acordo com a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, estabelecendo que do montante de gêneros alimentícios necessários à manutenção da alimentação escolar, 30% devem ser de origem da agricultura familiar, adquiridos com dispensa de licitação, mas realizado por intermédio de uma chamada pública que é divulgada em locais públicos e que tenham relação com o grupo de afinidade das cooperativas agrícolas

e órgãos de fomento e apoio da agricultura da educação e da agricultura, como a Emater, Sindicato Rural e outros do gênero, incluindo ainda a Superintendência Regional de Ensino.

Um dos objetivos da pesquisa foi esclarecer se no plano de aplicação de recursos oriundos do PNAE foram previstos a aquisição de no mínimo 30% de produtos de origem da “Agricultura Familiar<sup>32</sup>” oriundos de cooperativas de produtores rurais.

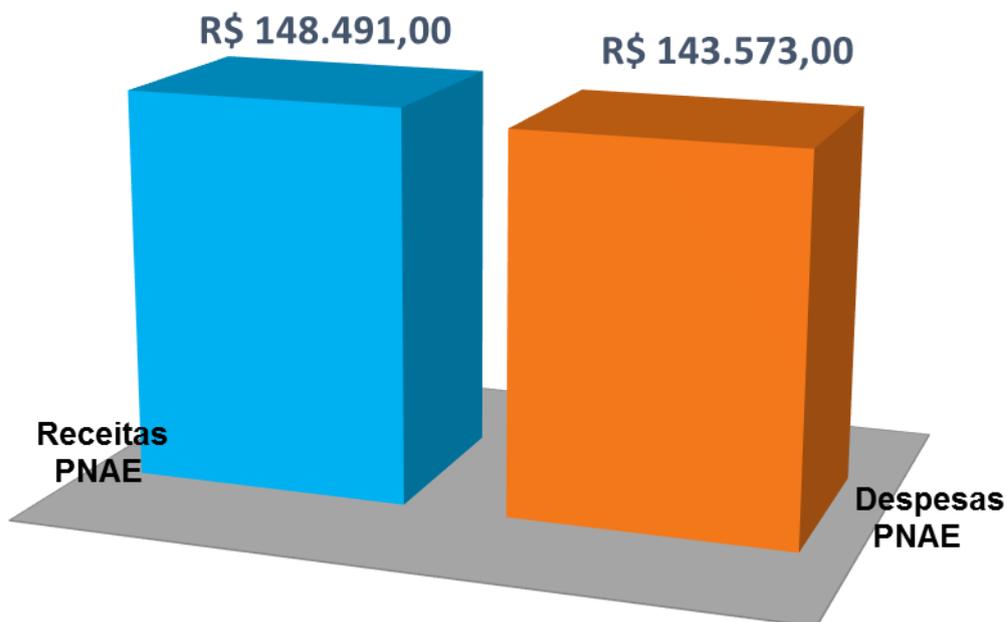
Após os trabalhos de pesquisa, foi verificado que nos processos de chamada pública, os percentuais de destinação do montante equivalente a 30% dos valores para aquisição de produtos de origem da “Agricultura familiar”, destacando o empreendedor familiar rural ou de suas organizações, estão claramente definidos, divulgados e foram declarados durante as reuniões de aprovação do plano de trabalho da alimentação escolar, citando inclusive a lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, conforme demonstrado nas figuras 20 e 21.

Demonstra-se abaixo as receitas obtidas e as despesas realizadas por meio dos respectivos gráficos financeiros de número 3 e 5, correspondentes a 2016 e 2017, nos quais se pode verificar primeiramente que no ano de 2016 foram gastos R\$ 143.573,00 relativos aos valores de despesas com a alimentação escolar, o que significa que houve um percentual de execução global equivalente a 96,7% dos valores recebidos (gráfico 3).

---

<sup>32</sup> A Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, determina que no mínimo 30% do valor repassado a estados, municípios e Distrito Federal pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) deve ser utilizado na compra de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e as comunidades quilombolas. A aquisição dos produtos da Agricultura Familiar poderá ser realizada por meio da Chamada Pública, dispensando-se, nesse caso, o procedimento licitatório.

Gráfico 3 – Receita e Despesa do PNAE – EEPJIS 2016

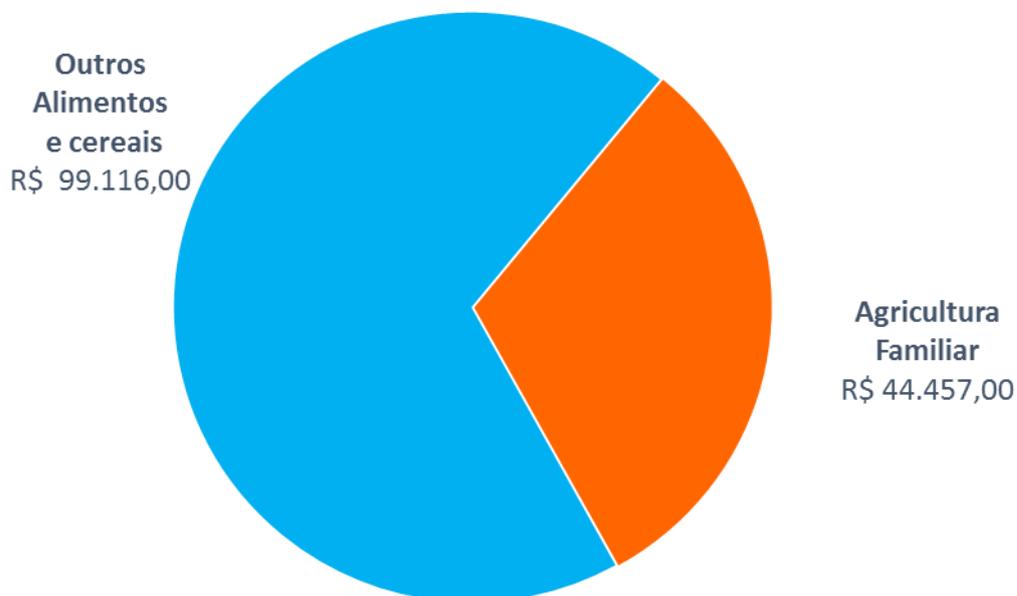


Fonte: Documentos oficiais da tesouraria da EEPJIS 2016.

Observa-se no gráfico 3 que no ano de 2016 havia um montante disponível de R\$ 148.491,00 relativo às receitas do PNAE, dos quais foram realizadas despesas no valor de R\$ 143.573,00 atendendo o programa da alimentação escolar. Esses gastos foram realizados para comprar gêneros alimentícios e representaram 96,7% dos valores obtidos como receita.

Além da aprovação do Colegiado Escolar, todos os processos de aquisição foram elaborados dentro das normas de licitação pública e seguiram a regulamentação da SEE-MG, bem como tiveram a sua execução aprovada pelo Colegiado Escolar.

Gráfico 4 – Destinação dos Recursos do PNAE - EEPJIS 2016



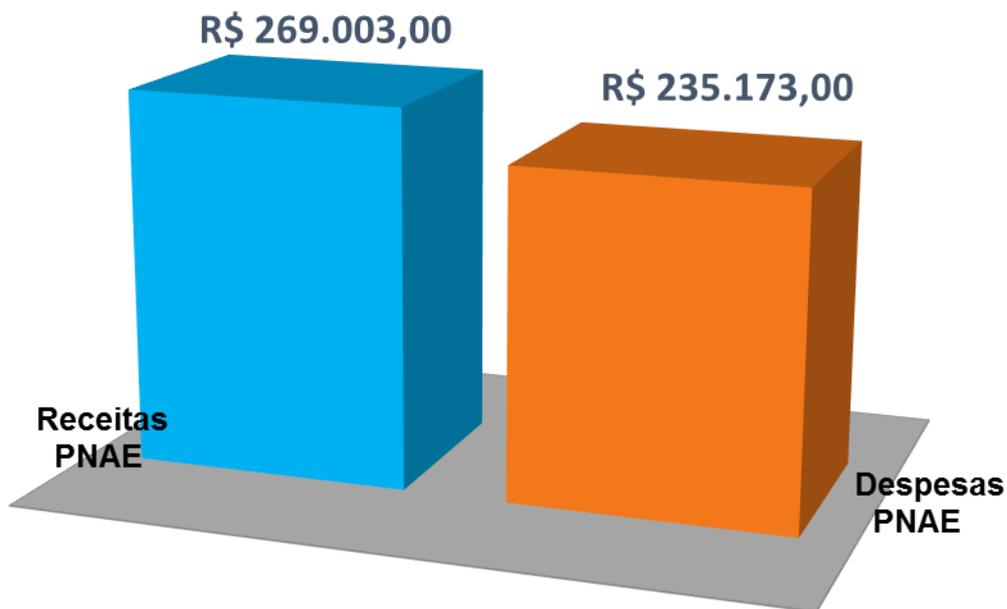
Fonte: Documentos oficiais da tesouraria da EEPJIS 2016.

No gráfico 4 acima, está sendo demonstrado que no ano de 2016 foram gastos um valor de R\$ 44.457,00 com a aquisição dos produtos de origem da agricultura familiar, representando 31% do montante das despesas do PNAE no período, atendendo a expectativa de aplicação de pelo menos 30% dos recursos do PNAE conforme o que está previsto no programa e de acordo com a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009.

Com relação aos 69% restantes, os mesmos foram gastos com aquisição produtos agrícolas do mercado convencional, carne, pães e cereais, somando R\$ 99.116,00 de despesas naquele período.

O volume de despesas do PNAE foi de R\$ 143.573,00 e todos os processos de aquisição foram elaborados dentro das normas de licitação pública e atenderam o regulamento estabelecido pela SEE-MG para estes procedimentos, bem como tiveram a sua execução aprovada pelo Colegiado Escolar.

Gráfico 5 – Receita e Despesa do PNAE – EEPJIS 2017

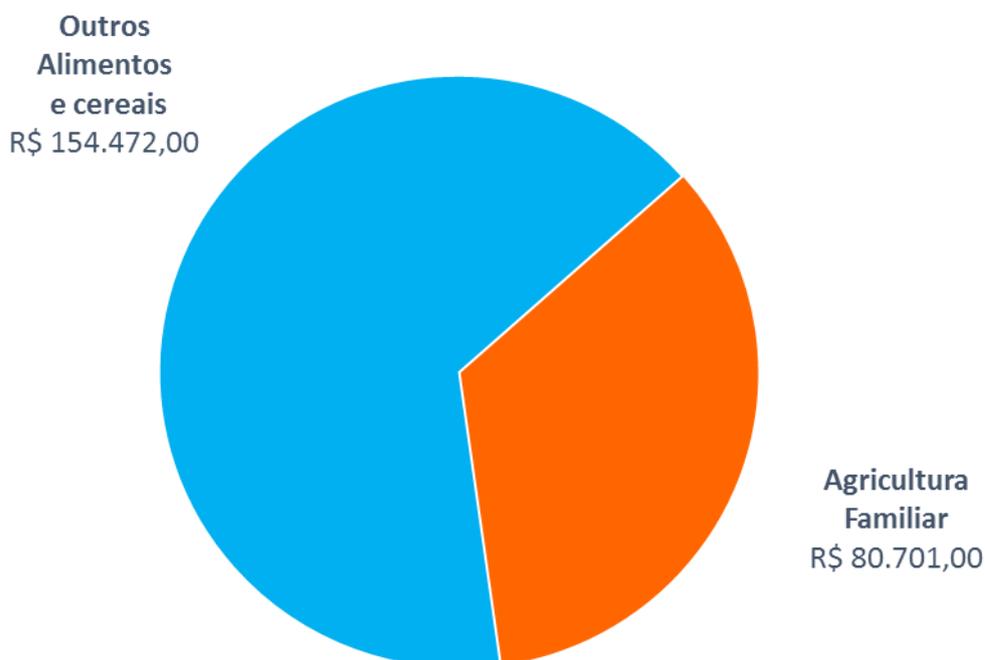


Fonte: Documentos oficiais da tesouraria da EEPJIS 2017.

No gráfico 5 acima, pode-se verificar que no ano de 2017 foram gastos R\$ 235.173,00 relativo aos valores de despesas com a alimentação escolar, dentro de um montante de R\$ 269.003,00 que estavam disponíveis, o que significa que houve um percentual de execução ou compra de gêneros alimentícios equivalente a 87,4% do montante de receitas recebidas.

Além da aprovação do Colegiado Escolar, todos os processos de aquisição foram elaborados dentro das normas de licitação pública e seguiram a regulamentação da SEE-MG, bem como tiveram a sua execução aprovada pelo Colegiado Escolar.

Gráfico 6 – Destinação dos Recursos do PNAE - EEPJIS 2017



Fonte: Documentos oficiais da tesouraria da EEPJIS 2017.

No gráfico 6 acima está sendo demonstrado que no ano de 2017 foram gastos um valor de R\$ 80.701,00 com a aquisição dos produtos de origem da agricultura familiar, representando 34% do montante das despesas do PNAE no período, ficando um pouco acima da expectativa de aplicação de pelo menos 30% dos recursos do PNAE conforme o que está previsto no programa e de acordo com a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009.

Com relação aos 66% restantes, os mesmos foram gastos com aquisição de produtos agrícolas do mercado convencional, carne, pães e cereais, somando R\$ 154.472,00 de despesas naquele período.

O volume de despesas do PNAE fez um total de R\$ 235.173,00 e todos os processos de aquisição foram elaborados dentro das normas de licitação e regulamentação da SEE-MG, bem como tiveram a sua execução aprovada pelo Colegiado Escolar.

### **Instrumentos contábeis e de gestão**

São aqueles que espelham a situação financeira, econômica e patrimonial da instituição em um determinado momento ou demonstrando uma posição final de um período

específico. São representados pelos demonstrativos “Analíticos e Indicativos da posição financeira” contemplando cenários de caixa relacionados aos recebimentos de valores e expectativa de receitas, realização de despesas e provisão de valores para suprir pagamentos de despesas que estão fase de conclusão dos processos de aquisição.

Embora a atividade educacional pública não vise lucro, ela não pode exceder em seus gastos, por isso passa então a ter a necessidade de conhecer previamente a sua posição financeira, requerendo assim uma informação estratégica para a tomada de decisão na hora de efetuar um novo dispêndio. Os instrumentos contábeis e financeiros devem conter as informações estratégicas e consistentes sobre a situação de caixa, para permitir ao gestor escolar constituir reservas suficientes para o atendimento de despesas fixas da instituição, bem como para garantir a liquidação de gastos relacionados aos processos de despesas que pretende iniciar.

Na Escola EEPJIS foram identificados registros no Livro de Atas da Assembleia Geral, informando que os demonstrativos financeiros dos exercícios de 2016 e 2017 foram apresentados durante as reuniões para informar sobre a situação financeira escolar. Consta ainda que foram apresentados também outros documentos: o resumo analítico da conta bancária com recursos do PNAE, contendo os valores recebidos do PNAE em 2016 e 2017 e a conciliação dos valores de despesas pagas mediante a emissão de cheques. A apresentação desses mesmos documentos serviu também para demonstrar a posição financeira da Caixa Escolar durante as reuniões do Colegiado Escolar. Além desses documentos contábeis foram observados nas prestações de contas, os resumos de movimentação de valores do PNAE no período de validade do Termo de Compromisso de 2016 e também de 2017.

### **Fluxo de Caixa: previsto e realizado**

São registros de entradas e saídas de valores num determinado período, podendo ter a característica de fluxo de caixa previsto quando estabelece antecipadamente uma projeção de valores a receber e a pagar, ou simplesmente fluxo de caixa realizado, quando formaliza o registro das operações de entrada e saída de valores do caixa, que ocorrem diariamente dentro de um determinado período.

A escola onde foi realizada a pesquisa ainda não dispõe de um instrumento específico para gerar o fluxo de caixa. Foi observado que atualmente na escola estadual é utilizada a posição de saldo bancário estático, que expressa o montante de valores que já foram recebidos do governo, descontando as saídas de valores correspondentes às despesas já realizadas.

Portanto, a escola necessita de um instrumento capaz de combinar saldos disponíveis do dia e que também possa levar em conta os compromissos já assumidos em contratos de fornecimento futuro, o resultado expressaria um saldo disponível para aplicação na modalidade financeira mais vantajosa, para investir temporariamente esses valores que ainda não estão sendo utilizados.

Espera-se contribuir para solucionar essa questão por meio de uma planilha eletrônica, a ser descrita no capítulo IV, que foi elaborada para a realização dos lançamentos de entrada e saída de recursos da escola, de tal forma que permita ainda verificar saldos futuros ao longo do mês. Por meio da utilização da planilha eletrônica a tesouraria teria a disposição uma ferramenta de fácil acesso e manutenção dos registros diários, podendo ser útil no acompanhamento de saldos bancários e na realização da tarefa de conciliação da conta bancária e valores de operações registradas em caixa, mas que encontram-se em trânsito ou em fase de liquidação no banco.

Outro fator importante na planilha eletrônica é a ferramenta de geração de relatórios instantâneos, essa opção oferece um resumo de todos os registros que foram lançados nas planilhas diárias, sendo este relatório organizado por dia de lançamento. A sua impressão é facilitada por comandos que estão disponíveis na página do gerador de relatórios, bastando assim fazer a solicitação de número de cópias do formulário que já está formatado para essa finalidade. Isso vai agilizar bastante o trabalho de confecção de relatórios, pois a situação existente na escola era a utilização de registros em livro manuscrito, sendo que a periodicidade de manutenção dos lançamentos não era uma rotina diária, dessa forma a geração de demonstrativos ou relatórios, ficava na dependência da atualização dos dados para depois construir um resumo das contas. Outro aspecto diz respeito a tornar o relatório informatizado um documento com caráter oficial, então a sugestão mais adequada é que se faça a emissão do demonstrativo em duas vias, sendo que estas deverão ser assinadas pelo diretor e pelo tesoureiro, devendo uma das vias assinadas ser anexada ao livro de atas, na página correspondente ao dia em que o mesmo foi mencionado e apresentado.

### **Demonstrativo de receita e despesa**

Mais conhecido como balancete de contas, expressa um resumo de receitas que são representadas pelas entradas de valores no caixa e bancos, comparando-se com o resumo das despesas, que são formadas pelos dispêndios realizados pela instituição para a manutenção de suas atividades, o comparativo destas contas expressa um resultado definido como saldo final

de um período, não podendo ser este saldo negativo, porque as escolas não podem assumir despesas para as quais não tenham o fundo suficiente para liquidá-las.

Foram identificados registros realizados em “Ata de Reunião” do Colegiado Escolar, que detalhavam o uso de instrumentos analíticos da contabilidade para informar sobre a gestão financeira de recursos do PNAE. O gestor escolar se utilizou de resumos bancários e planilha de saldos de contas para no decorrer daquela reunião efetuar uma demonstração da receita e da despesa da Caixa Escolar, sendo que naquela ocasião esses documentos serviram como fonte de informação sobre o andamento das contas da escola no aspecto gerencial das finanças, realizando assim uma demonstração de resultados de forma transparente para o colegiado escolar.

A informação prestada no decorrer da reunião dava notícia de saldos disponíveis para compra, que eram resultantes da comparação dos valores recebidos do PNAE com o montante dos gastos já realizados, o que evidenciava um saldo que estava disponível para novas compras de gêneros alimentícios. As despesas ali relacionadas permitiam uma verificação sobre o percentual de sucesso na realização e conclusão dos planos e metas aprovadas inicialmente pelo próprio colegiado mediante as deliberações dos Termos de Compromisso e aplicação de recursos cuja origem era do PNAE.

Essa verificação permitiu esclarecer ainda se as rubricas de despesas aprovadas foram executadas em conformidade com o Plano de Aplicação dos recursos, conforme fora previsto e se destinavam apenas à aquisição de gêneros alimentícios. Havia também o registro de que durante a reunião os processos das despesas realizadas foram disponibilizados para a análise dos presentes, demonstrando que foi franqueado aos conselheiros realizarem a consulta e o exame da existência de documentos compatíveis que legitimavam os processos de compra que foram realizados.

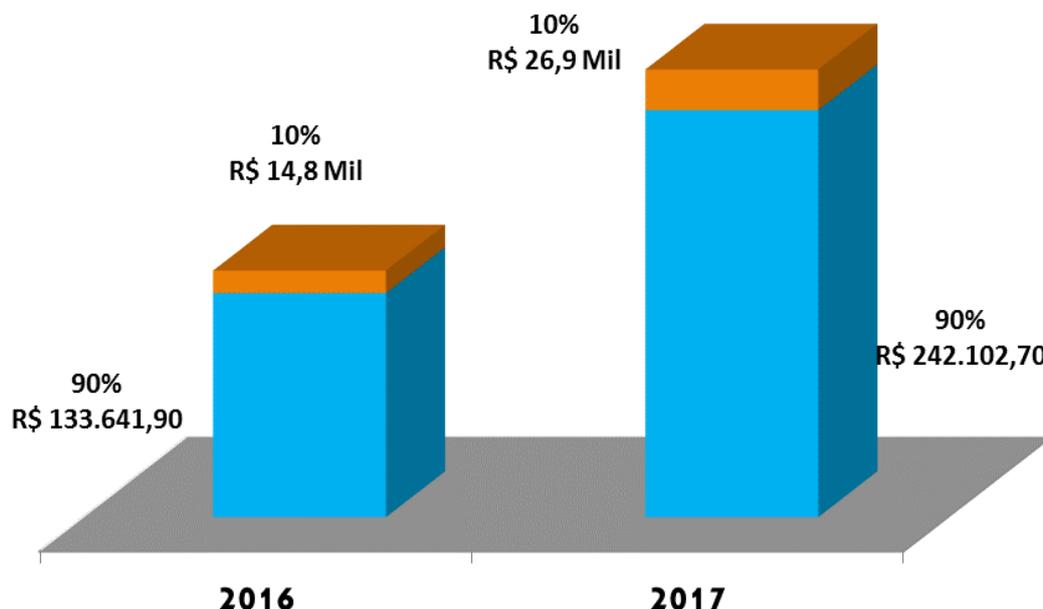
E com relação à análise realizada pelos conselheiros, foi declarado em ata que os demonstrativos e processos foram dados como satisfatórios e foram aprovados sem ressalvas, por espelharem fielmente as operações e os processos realizados e, que estavam em conformidade com as normas.

Uma das questões relativas às receitas obtidas pela escola buscava verificar se os recursos necessários ao cumprimento dos Planos de Aplicação do PNAE, para custear a alimentação escolar, foram integralmente recebidos.

Foi possível apurar que os créditos relativos aos planos de trabalhos aprovados foram todos recebidos e seus depósitos constam nos registros bancários verificados sempre a partir do primeiro trimestre do ano em curso. Os aditivos de valores ocorridos no plano original

foram trabalhados com adequações prevendo pequenos cortes nos valores aprovados, o que exigiu da escola fazer os ajustes no plano de aplicação original.

Gráfico 7 - Fundo de Reserva PNAE - 2016/2017



Fonte: Documentos oficiais da tesouraria da EEPJIS 2016 e 2017.

Observa-se no gráfico 7 os valores que correspondem à reserva de recursos que são formadas de um exercício para outro, gerando um fundo estratégico equivalente a 10% do volume recebido, os quais são utilizados no início do ano letivo seguinte, o que permite atender a alimentação escolar até que os novos valores do PNAE sejam creditados para a escola. É difícil conceber como o gestor procederá para fazer sobrar recursos e criar esse fundo de reserva, pois o valor per capita recebido por aluno por dia letivo é baixo se comparado com o custo de uma refeição padrão adquirida no comércio.

### **Prestação de contas**

É um processo formal composto de todos os documentos que comprovam as origens dos recursos recebidos e utilizados bem como agrega todos os comprovantes de gastos realizados e os meios de pagamentos utilizados. Os aspectos que evidenciam a liquidação das despesas são destacados em cada documento por meio de carimbos e assinaturas.

Foi verificado a partir da análise documental que a tesouraria escolar elaborou processos específicos de prestação de contas para cada tipo de receita obtida, dentro de cada programa de custeio e que os processos foram organizados em pastas na ordem cronológica da sua execução, contendo todos os documentos de origem das receitas, acompanhamento bancário, processo de licitação, documentos de habilitação, contratos e comprovantes de despesas com os respectivos pagamentos. Cada prestação de contas estava relacionada a um Termo de Compromisso específico, documentando todos os movimentos realizados, desde a data de sua assinatura, contendo o parecer sobre as análises e aprovações das contas realizadas pelo colegiado escolar, podendo ser observada a integridade de cada documento anexado, os extratos bancários, demonstrativos de aplicações financeiras e o resumo da receita e da despesa com o saldo final apresentado no término da vigência do Termo de Compromisso.

Foi verificado ainda o Demonstrativo Anual de Receitas e Despesas que foi laborado pela diretoria da escola, para a realização de uma prestação de contas da gestão escolar. Esse documento foi apresentado no final do exercício durante a reunião da Assembleia Geral e existem registros das explicações realizadas para toda a comunidade escolar presente.

Outra questão importante que necessitava ser respondida por intermédio da pesquisa era com relação às prestações de contas da escola, ou seja, que observações ou críticas são realizadas quando é realizada a análise da prestação de contas dos recursos do PNAE pelos órgãos de controle?

Primeiramente, foi possível evidenciar por meio dos estudos que desde 2007 as orientações do Ministério Público Estadual, relativas às Caixas Escolares, são as de que estas deveriam seguir a Lei Federal de Licitações e Contratações Públicas nº 8.666/93. Então, a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, em consonância com Resolução SEE nº 1.346/2009, regulamentou as transferências, utilizações e prestações de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares, estabelecendo procedimentos análogos ao estabelecido pela Lei Federal 8.666/93.

Em seguida, constata-se no histórico estudado, que os gestores escolares e os assistentes técnicos em educação foram capacitados quanto a esses novos procedimentos e iniciou-se um período de adaptação e aperfeiçoamento dos processos de utilização dos recursos. Mas, nos períodos analisados de 2016 e 2017 podemos encontrar ainda uma série de incorreções, para as quais foram solicitadas as devidas correções e diligências que foram endereçadas à escola via ofício, redigido pelos analistas da Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia.

Os principais itens apontados pela divisão de análise de contas da Superintendência e que estão relatados em diligências enviadas pela S.R.E - Divisão de Análise de Contas à escola EEPJIS, por meio de ofícios datados de janeiro 2016 a dezembro 2017, foram relativos aos exercícios anteriores, ou seja, 2014 e 2015, conforme relação abaixo:

- 1- Ausência de uma proposta de comparação de preço, ou justificativa por não ter apresentado, referente a processo de consulta de preços efetuada na modalidade de convite (dispensa de licitação);
- 2- Quantidade excessiva relacionada a uma aquisição de produtos perecíveis, com apontamentos relacionados à necessidade de cumprimento de normas de conservação e armazenamento de saldos de estoque durante o período de férias escolares para evitar perdas;
- 3- Ausência de declaração negativa de parentesco do fornecedor com pessoas da gestão escolar;
- 4- Ausência de certidão negativa de débitos atualizada do fornecedor para completar a habilitação do mesmo, como participante no processo de licitação;
- 5- Ausência de extrato bancário que informe a movimentação financeira do período e os créditos obtidos com aplicação financeira;
- 6- Ausência de quitação de pagamento no documento fiscal que comprova a despesa;
- 7- Não cumprimento do prazo regulamentado para iniciar o processo de licitação contados a partir da data de publicação do extrato de licitação ou chamada pública;
- 8- Encaminhamento do processo de prestação de contas fora do prazo estabelecido.

### **Conciliação bancária**

É um instrumento demonstrativo do histórico de documentos emitidos para pagamento de despesas utilizando cheques e ordens bancárias, comparado com os registros apresentados no extrato bancário, evidenciando e elucidando aqueles que ainda não foram liquidados, mas que precisam ser descontados do saldo bancário para se conhecer o saldo disponível em determinado momento.

Todos os processos de prestação de contas da Escola EEPJIS são compostos do documento intitulado: Demonstrativo da Conciliação Bancária, o qual serve também de base para se obter a informação do saldo de recursos não utilizados e permitir o recolhimento ou devolução do saldo final de exercício ao órgão repassador.

### **Livro Diário de Caixa**

É um livro da tesouraria da escola, para a realização de todos os lançamentos de entradas e saídas de caixa, expressando também a sua destinação específica entre Custeio (despesa com materiais e serviços) e Capital (despesas com itens que vão compor o patrimônio, bens duráveis).

A escola estadual tem uma obrigação de efetuar os registros diários no livro de caixa, mas não tem realizado rotineiramente essa função, quando o faz, utiliza-se do trabalho de escrita manual em livros financeiros do tipo ficha de caixa. Para tornar esse trabalho mais dinâmico seria necessário torná-lo um registro diário e informatizado.

Após a conclusão deste trabalho de pesquisa será entregue oficialmente à direção da escola EEPJIS a matriz da planilha eletrônica “Livro Diário de Caixa”, customizada com logotipo da instituição escolar e gravada em CD, permitindo a sua cópia ou reprodução sempre que necessária, com a finalidade de permitir a confecção dos registros de entrada e saída de caixa, oferecendo ainda um gerador de relatórios analítico e resumo mensal de lançamentos, conforme será apresentado no capítulo IV.

### **Livro Tombo**

É um livro de registro patrimonial, que foi criado a partir de um inventário de bens existentes na escola, com o registro da origem, descrição, data de aquisição e valor histórico, o qual deve ser atualizado toda vez que um novo bem for adquirido.

Uma característica específica da escola estadual é que todos os bens adquiridos pela escola devem ser doados ao Estado, passando a constituir-se em um “conjunto de bens do Estado em poder da escola”, ou seja, um patrimônio público a serviço da comunidade escolar.

Não podendo ser vendidos nem alienados, ou seja, não é permitido colocá-los como garantia de operações comerciais da escola.

A EEPJIS possui o seu livro de tombamento patrimonial devidamente registrado e o mesmo foi elaborado a partir de um levantamento inicial de bens, tendo sido atualizado com os movimentos relacionados à aquisição de bens e a sua conseqüente doação ao patrimônio do Estado de Minas Gerais.

### **Termo de aprovação de contas**

É um documento formal elaborado para relatar que um processo de prestação de contas foi analisado e teve conclusão ou parecer favorável, devendo ser julgado correto e oficialmente aprovado pelo órgão competente.

A partir do trabalho de análise de conteúdo dos documentos verificados na escola correspondente aos anos de 2016 e 2017, foi possível identificar e também conhecer os instrumentos e mecanismos que são utilizados no cotidiano da gestão financeira escolar. Verifica-se nas atas do Colegiado Escolar, a existência de registros que atestam o cumprimento dos rituais de análise e aprovação de cada plano de aplicação de recursos, bem como são também analisados e votados nesse mesmo espaço democrático, os demais projetos da instituição escolar EEPJIS.

Foi constatado, portanto, a existência de uma cultura de respeito às normas públicas que orientam os processos de despesas e o exercício da autonomia financeira exigidos nos processos de gestão democrática. E os documentos que amparam a exatidão das prestações de contas, bem como o aval dos membros do Colegiado e do Conselho Fiscal, encontram-se arquivados com toda a documentação e os comprovantes de gastos relacionados aos planos de aplicação inicialmente aprovados por esse mesmo conselho.

Essa constatação se deu a partir da verificação da existência de processos documentais de despesas, os quais estão arquivados na tesouraria, dando ciência de sua aprovação e do seu encaminhamento para análise da Superintendência Regional da Educação. Durante a verificação realizada foram localizados e analisados os documentos e comprovantes de despesas, bem como os pareceres contendo o Termo de Aprovação das Contas, que comprovam a existência de aprovações por parte do colegiado, seguindo os princípios de uma gestão democrática e transparente.

Após concluídas essas etapas, satisfeitas as questões e tudo estando de acordo, o conselho finaliza a verificação e conclui o processo, dando parecer favorável e aprovando o referido processo de prestação de contas, que foi analisado e achado de acordo para apresentação posterior aos órgãos de controle do estado. Esse procedimento se faz por meio de uma declaração formal dos membros do Colegiado, dizendo que o referido processo expressa a realidade e recebe ao final as assinaturas dos seus membros.

### **Balancete contábil**

São demonstrativos que expressam uma posição estática das contas de despesas e de receita da instituição num determinado período. Na EEPJIS eles são elaborados para servir de informação financeira durante as reuniões do colegiado, podendo ser utilizados de forma específica para espelhar o movimento de uma determinada conta vinculada a um Termo de Compromisso, ou também para demonstrar uma posição consolidada em um determinado momento, de todos os Termos de Compromissos em execução na escola.

### **Balanco geral de contas do exercício**

Também conhecido como balanço patrimonial é um demonstrativo que espelha o estado financeiro da instituição. Demonstra o resultado de todas as contas movimentadas durante um ano de exercício, agrupando contas em ativo (direitos) e passivo (obrigações), resumindo valores de receitas e de despesas, bem como apresentando os saldos iniciais e finais do período com o resultado encontrado.

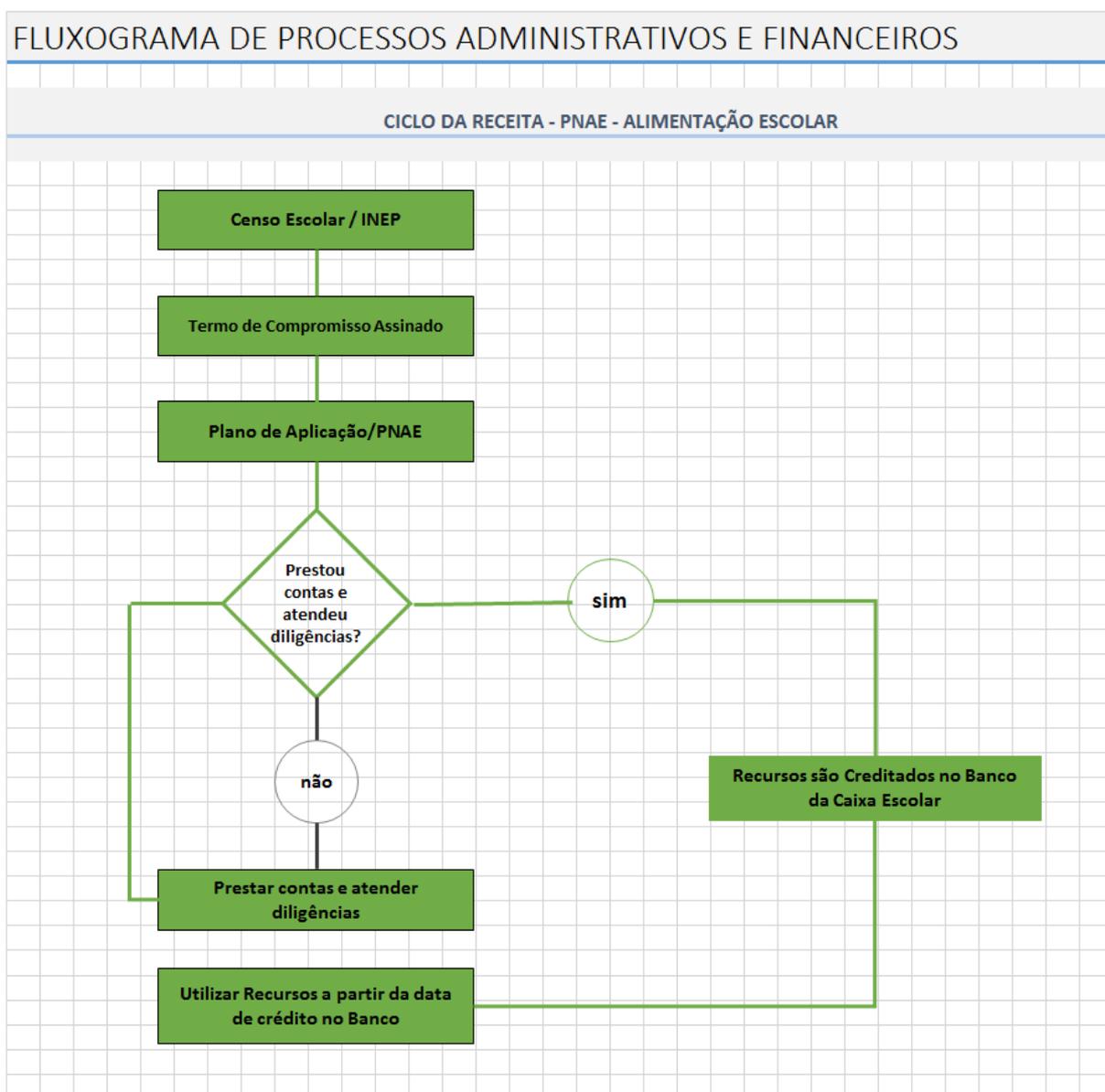
Na EEPJIS, as ações de gestão financeira escolar estão muito bem evidenciadas nos livros de atas do Colegiado Escolar e dessa forma foi possível identificar especificamente as ações de planejamento, movimentação de recursos, execução de processos de despesas e prestações de contas relativas ao Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, objetivo principal desta pesquisa.

Nos dois exercícios analisados, ou seja, 2016 e 2017, o gestor escolar realizou de forma transparente a prestação de contas do exercício, utilizando-se do balanço geral de contas relativo ao ano calendário. O documento apresentado espelhava os números das realizações financeiras e econômicas da instituição. Conforme consta em ata, o documento foi lido e explicado para os presentes na reunião. Elucidações complementares foram apresentadas pelo gestor escolar e sua equipe durante uma assembleia geral, convocada especialmente para se realizar a divulgação ao público e à comunidade escolar, quanto aos valores e situação das contas administradas durante o ano.

E para se ter uma melhor compreensão sobre os processos internos da escola e ainda sobre a sua organização administrativa e financeira e sobre o recebimento e utilização de recursos do PNAE, foram elaborados os fluxogramas de atividades representando os principais ciclos de trabalho correspondentes às atividades de recebimento, pagamento e prestação de contas.

Primeiramente, será apresentado o ciclo da receita, facilitando o entendimento do fluxo de trabalho e encaminhamento dos processos administrativos e financeiros relacionados com a obtenção de recursos. O início desse processo se dá no ano anterior, quando a escola oferece a informação do quantitativo de alunos matriculados, abastecendo o INEP com dados que vão permitir no futuro o cálculo do repasse que será destinado à instituição escolar.

Figura 18 – Fluxograma do Ciclo da Receita EEPJIS - Recursos PNAE



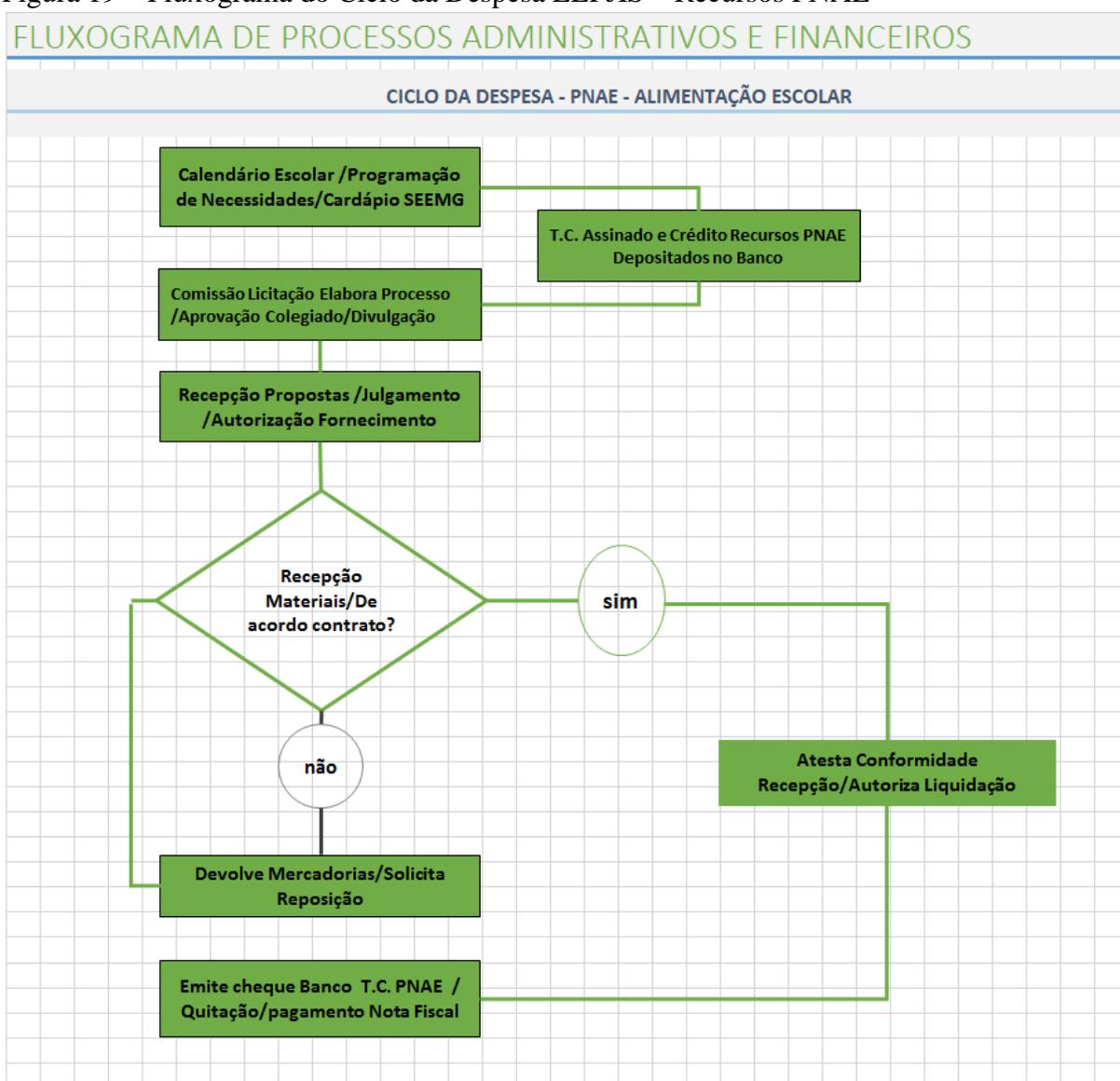
Fonte: Documentos administrativos e financeiros da EEPJIS 2016/2017.

Pode-se observar no fluxograma da figura 18 como é o fluxo do processo administrativo e financeiro que acontece para a obtenção de recursos junto ao PNAE, com os quais serão atendidas as despesas com aquisição de gêneros alimentícios. Ele se inicia com a

previsão da receita que é realizada levando-se em conta o número de alunos matriculados na escola no final do ano anterior, multiplicados pelo fator per capita por aluno. Essa definição permite o cálculo da receita, mas a sua obtenção depende da assinatura de um termo de compromisso que gera uma obrigação de utilização desses valores exclusivamente para atender despesas com aquisição de gêneros alimentícios na escola, estabelece-se assim um plano de aplicação dos recursos.

A liberação dos recursos depende da regularidade da escola com relação à prestação de contas relativa a recursos anteriormente recebidos, estando tudo certo os valores são creditados em conta específica da escola em banco oficial.

Figura 19 – Fluxograma do Ciclo da Despesa EEPJIS – Recursos PNAE



Fonte: Documentos administrativos e financeiros da EEPJIS 2016/2017.

Observa-se na figura 19 o fluxo do processo administrativo e financeiro que é realizado para a aquisição de gêneros alimentícios. O ponto de partida é a definição do calendário escolar que serve de base para calcular a quantidade de dias letivos em semanas, o qual vai ser combinado com o número de alunos matriculados e também levará em conta as informações do cardápio regional aprovado pelos nutricionistas da SEEMG.

A junção desses fatores é que permite o cálculo da quantidade de alimentos necessários para atender a alimentação escolar dentro de um determinado período. Os processos de aquisição são elaborados pela Comissão de Licitação, passam pela aprovação do colegiado escolar e após a sua execução e contratação do fornecimento, ficam aguardando o momento do recebimento dos produtos.

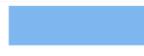
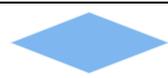
No momento da entrega que é realizada pelo fornecedor, os produtos são conferidos com relação às quantidades e a qualidade é também verificada, pois precisam estar dentro dos padrões esperados. Estando tudo de acordo, o funcionário responsável pela recepção autoriza o pagamento da nota fiscal ao fornecedor e a documentação da despesa e do pagamento serão guardados em arquivos apropriados e servirão para compor o processo de prestação de contas no final do prazo de execução do convênio com o PNAE.

Conhecer os ciclos da receita e da despesa permitiu o entendimento sobre o funcionamento dos fluxos de entrada e saída dos recursos relacionados com a execução do programa e a movimentação de valores recebidos do PNAE.

Em seguida, na figura 20 encontra-se uma tabela com a legenda dos símbolos que foram utilizados durante a elaboração dos fluxogramas construídos pelo pesquisador e que serão apresentados na figura 21 e 22. O primeiro fluxograma representa o fluxo operacional correspondente à gestão dos recursos do programa de alimentação escolar, com detalhamento do processo licitatório de compras e o processo de chamada pública, que é utilizado para aquisição de produtos originados da agricultura familiar. O segundo fluxograma representa o fluxo de prestação de contas dos recursos utilizados e será detalhado mais adiante.

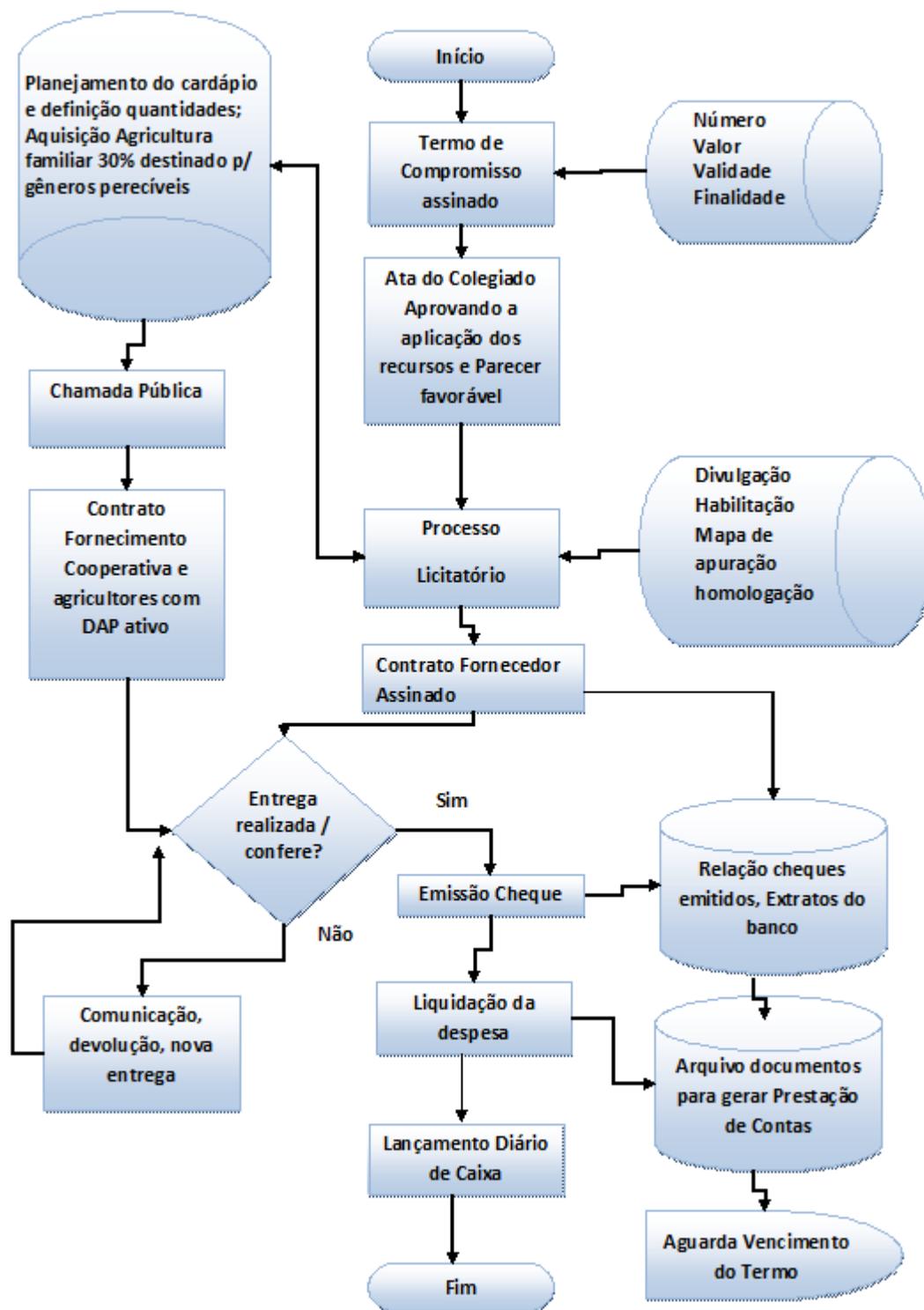
A construção desses fluxogramas foi pensada como uma estratégia para conhecer e divulgar o funcionamento do processo de licitação de compras e prestação de contas dos recursos do PNAE, sendo que a partir desse conhecimento procurou-se verificar a possibilidade de implantar melhorias que trouxessem mais agilidade na forma de registro das informações de entrada e saída de caixa, bem como proporcionar facilidade no acesso e a possibilidade de obtenção de relatórios instantâneos.

Figura 20 – Legenda dos símbolos utilizados nos Fluxogramas (figuras 21 e 22)

	<b>Seta:</b> é um símbolo de conexão que serve para indicar uma interligação entre dois outros símbolos e a direção do fluxo.
	<b>Terminação:</b> Indica o início ou o fim de um fluxo no diagrama de processos.
	<b>Processo:</b> Indica um determinado processo e suas funções e atividades.
	<b>Decisão:</b> Mostra que uma decisão terá que ser tomada, o fluxo do processo seguirá determinada direção em função dessa decisão.
	<b>Atraso:</b> Representa que um tempo vai decorrer antes que o fluxo do processo continue.
	<b>Dados:</b> Representa qualquer tipo de dado no fluxograma.
	<b>Documento:</b> É um tipo de dado ou informação que pode ser lida por pessoas, como um relatório impresso, por exemplo.
	<b>Vários documentos:</b> Indica que são vários documentos.
	<b>Sub-rotina ou processo predefinido:</b> Um processo que já está previamente definido.
	<b>Preparação:</b> Mostra que algo deve ser feito, ajustado ou modificado no processo antes de prosseguir.
	<b>Display:</b> Indica que alguma informação ou dado será exibido para leitura em uma tela ou outra forma de visualização.
	<b>Entrada manual:</b> Mostra que algum procedimento será realizado por uma pessoa de forma manual.
	<b>Loop manual:</b> Uma sequência de comandos será repetida [...] até ser parada de forma manual por uma pessoa.
	<b>Limite de loop:</b> Mostra o início de um processo de loop.
	<b>Dados armazenados:</b> Mostra que há dados armazenados.
	<b>Conector:</b> Indica que haverá uma inspeção neste ponto.
	<b>Classificar:</b> Mostra que neste ponto será gerada uma lista que organiza itens em determinada ordem.
	<b>Mesclar:</b> Indica um passo em que serão combinados diversos conjuntos em um só.
	<b>Base de dados:</b> Uma lista de informações com estrutura padronizada que permite pesquisa e classificação.
	<b>Armazenamento interno:</b> Indica um dispositivo de armazenamento interno.

Fonte: Venki. 2018. Disponível em: <http://www.venki.com.br/blog/significados-simbolos-fluxograma-de-processos/>. Acesso em: 13 jan. 2019.

Figura 21 – Fluxograma Operacional de Gestão dos Recursos EEPJIS/PNAE



Fonte: Documentos administrativos e financeiros da EEPJIS 2016/2017.

Podemos observar no fluxograma apresentado na figura 21 que as estruturas administrativas e os ciclos operacionais da gestão de recursos são interdependentes e as suas

ações são complementares, servindo como uma referência para compreender o funcionamento da estrutura que permite atender as compras de produtos alimentícios, planejamento de compras utilizando os recursos do PNAE, processamento da despesa e liquidação da obrigação junto ao fornecedor por meio do pagamento das entregas realizadas, realização de registros e arquivamento de documentos para viabilizar a prestação de contas, uma atividade complementando a outra e concluindo tarefas com graus de complexidade variável em níveis diferentes de eficácia.

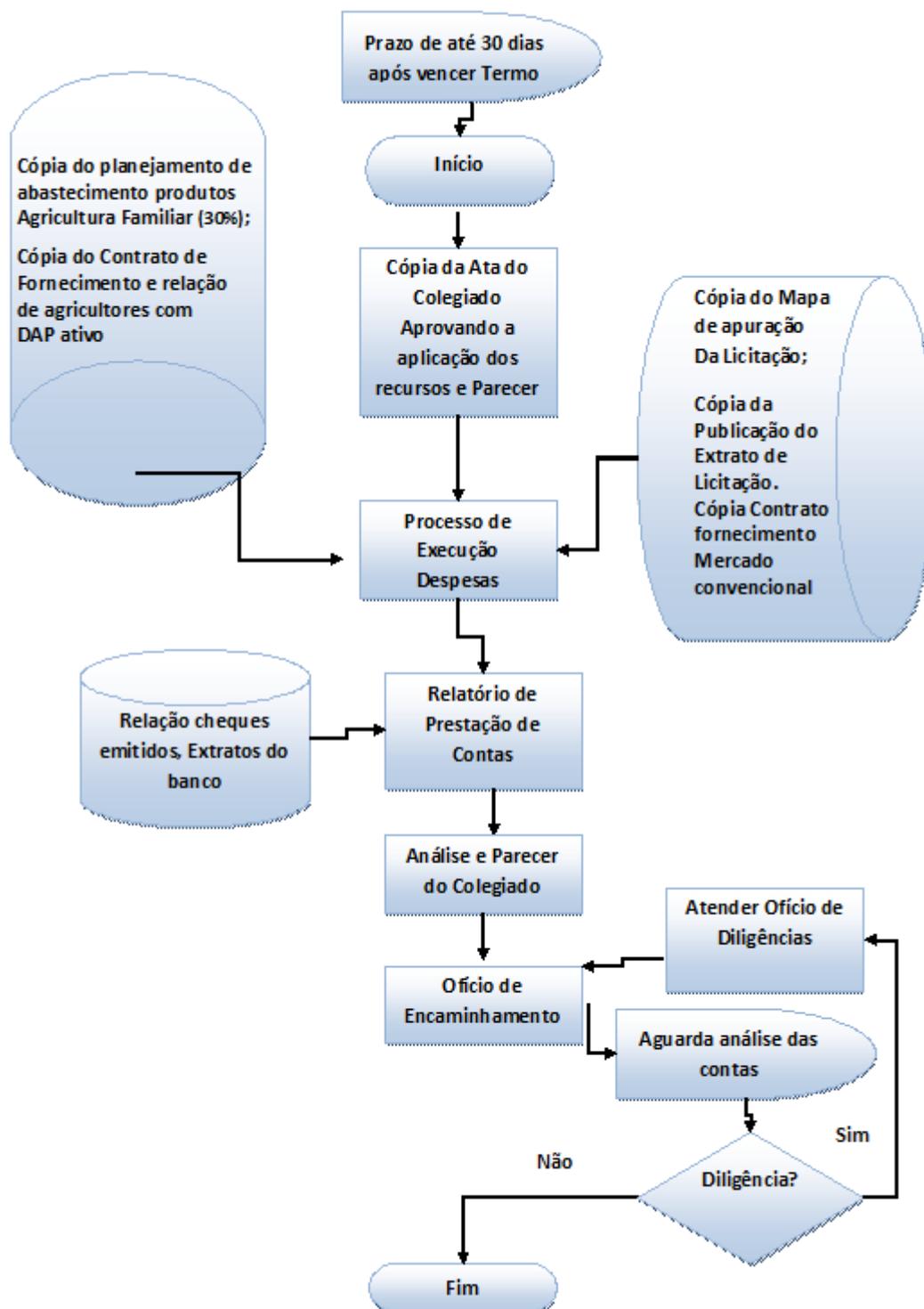
O fluxo de tarefas relacionadas à receita evidencia a existência da ata do colegiado escolar, dando notícia de que o termo de compromisso foi aprovado e um parecer favorável foi emitido. O processo de aquisição de alimentos da agricultura familiar faz referência ao instrumento de chamada pública para aquisição, informa a existência de um contrato de fornecimento e a ressalva de que os agricultores devem possuir a Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Agricultura Familiar (Pronaf) - DAP ativo.

Em se tratando de processo licitatório formal de aquisição de produtos alimentícios no mercado convencional, demonstra detalhes do processo de licitação, cuja tarefa é realizada pela comissão especificamente designada para esse fim, consistindo as operações de: divulgação, habilitação, mapa de apuração e homologação dos resultados. Estando tudo certo, a assinatura de um contrato é o passo final para permitir as entregas dos produtos.

As etapas que correspondem à entrega semanal de produtos, conferência e liberação para pagamento das notas fiscais já foram descritas anteriormente. Uma observação interessante que pode ser percebida nesse fluxograma é a de que no período de 2016 e 2017 a escola EEPJIS ainda utilizava de cheques para providenciar o pagamento das notas fiscais.

Atualmente, os procedimentos de pagamento são por meio eletrônico, o que permite uma agilidade na liquidação das despesas. Outro avanço verificado refere-se aos recursos do programa PDDE, os quais já estão sendo disponibilizados para as escolas por meio de cartão corporativo de débito, o que facilita o atendimento a pequenas despesas. A conclusão desse fluxograma acontece a partir do registro das operações financeiras realizadas, utilizando um livro de registro de lançamentos na forma de diário e o arquivamento dos documentos que servirão para prestar contas no futuro.

Figura 22 – Fluxograma Operacional da Prestação de Contas EEPJIS/ PNAE



Fonte: Documentos administrativos e financeiros da EEPJIS de 2016 e 2017.

Na figura 22 é possível verificar as fases necessárias para a formação do processo de prestação de contas do programa PNAE, o qual ocorre em grande parte na tesouraria da escola. A prestação de contas é o ápice das atividades executadas e uma oportunidade de divulgação dos feitos da gestão escolar à comunidade, por isso precisa ser confeccionado e organizado como um processo formal, contendo relatório de execução e trazendo no seu conjunto as cópias de todos os documentos e comprovantes dos movimentos realizados.

Durante a reunião do colegiado escolar será a primeira oportunidade que o gestor terá para demonstrar o trabalho concluído, pois precisa receber um parecer dos seus membros para permitir a entrega do processo de prestação de contas ao órgão de controle de contas da Superintendência Regional de Ensino. Nessa etapa, devem ser resolvidas, prioritariamente, todas as pendências relacionadas às diligências e correções solicitadas pelos analistas nas prestações de contas encaminhadas anteriormente.

Em seguida, na reunião anual da Assembleia geral, o relatório de prestação de contas será também apreciado pela comunidade, juntamente ao relatório geral da administração que é apresentado pelo gestor escolar, contendo as informações das atividades desenvolvidas durante o ano.

Inferimos que foram estabelecidos e institucionalizados na escola EEPJIS mecanismos satisfatórios de gestão e de controle social, os quais vêm exercendo suas atividades a partir do acompanhamento e participação da comunidade escolar nas atividades administrativas e financeiras da escola, bem como no envolvimento junto à equipe de planejamento pedagógico, no que se refere ao processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Quanto aos instrumentos que apoiam a gestão nos aspectos legais, analíticos e de demonstração de resultados, os mesmos têm viabilizado uma eficiente maneira de orientação e proporciona um grau de informação satisfatória para atender aos aspectos de transparência e legalidade, pois oferece oportunamente dados consistentes para a tomada de decisão.

Ressalta-se que na tesouraria e secretaria já estão em funcionamento um sistema de controle educacional integrados com a Superintendência Regional de Ensino e o Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação, o “Sistema Mineiro de Administração Escolar” – SIMADE, mas que é limitado apenas à gestão acadêmica escolar e dados cadastrais da instituição.

Esse sistema é utilizado para gerar informações e proporcionar dados administrativos e financeiros da unidade executora EEPJIS para a Entidade Executora e o sistema de ensino.

O Capítulo IV apresenta a contribuição da pesquisa e o produto desta dissertação de mestrado, que desenvolveu um novo instrumento de gestão para a escola EEPJIS. Trata-se de

uma planilha eletrônica, que pode ser utilizada para o controle diário de entrada e saída de valores do Caixa Escolar, melhorando as possibilidades de controle financeiro e previsão de saldos disponíveis temporariamente para aplicação financeira. A planilha dispõe de um mecanismo de interligação de dados por meio de *links*, possibilitando a geração de relatórios instantâneos da posição financeira do caixa.

Por fim, concluímos que a escola estadual Professor José Ignácio de Sousa promoveu uma eficiente adaptação de seus processos internos para acompanhar as mudanças trazidas pela democratização escolar, com reflexos positivos para a gestão financeira dos recursos do PNAE, cujos resultados foram mais eficazes na medida em que desenvolveu e ampliou a utilização dos mecanismos de participação social na gestão da escola e implementou os instrumentos que apoiaram a conclusão dos processos administrativos e financeiros, na aquisição de alimentos e no controle dos processos administrativos que envolveram a alimentação escolar nos anos de 2016 e 2017.

## CAPÍTULO IV

### **INSTRUMENTOS FACILITADORES DA GESTÃO DOS RECURSOS DO PNAE: AS CONTRIBUIÇÕES DESTE TRABALHO PARA A ESCOLA ESTADUAL PROF.**

**JOSÉ IGNÁCIO DE SOUSA**

Durante as atividades do Programa de Mestrado Profissional em Educação: Formação Docente para a Educação Básica, da Universidade de Uberaba – UNIUBE foi realizada a pesquisa intitulada: “A GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA PÚBLICA: instrumentos e mecanismos de gestão para a aplicação dos recursos públicos do PNAE”.

Para a conclusão dos objetivos da pesquisa foi utilizado o procedimento de análise de conteúdo em documentos de tesouraria pertencentes à Caixa Escolar da Escola Estadual Prof. José Ignácio de Sousa, sendo que durante a execução deste trabalho foi possível identificar que a escola não dispunha de um instrumento informatizado para o registro diário das movimentações financeiras de caixa, pois as anotações eram realizadas de forma separada e associadas às contas bancárias existentes, faltava assim o produto “Livro Diário de Caixa” e seus fundamentos legais.

A situação inicial encontrada na tesouraria da escola corresponde às características de um setor que faz uso parcial das potencialidades das tecnologias da informação instaladas e de softwares facilitadores, por isso, apresenta as dificuldades comuns relacionadas com a impossibilidade de integração de diversas informações numa mesma plataforma, gerando retrabalho e dificultando, em parte, a ação da emissão de relatórios com a posição financeira diária em tempo mais ágil. Uma parte essencial do registro diário obrigatório é realizada em livro diário manual de caixa, o que impede a obtenção automática de um resumo da posição financeira, pois fica dependendo ainda de outras informações que não estão lançadas.

A construção de demonstrativos e a geração de relatórios não são automatizadas, pois mesmo existindo planilhas de controle, as mesmas não estão em conexão umas com as outras. Por isso foi planejado pelo pesquisador uma forma de produzir uma planilha que pudesse integrar o registro das informações da movimentação financeira diária, com planilhas do mês integradas em forma de *link*, contando ainda com um gerador de relatórios integrado e automático.

#### 4.1 O Mestrado Profissional e as demandas da escola: objetivos e conhecimentos partilhados

O Ministério da Educação – MEC publicou no Diário Oficial da União, na data de 23 de março de 2017, a Portaria Nº 389/2017, conforme segue:

Art. 1º - Fica instituída, no âmbito da pós-graduação stricto sensu, a modalidade de mestrado e doutorado profissional.

Art. 2º - São objetivos do mestrado e doutorado profissional:

I – [...]

II - transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local;

III - promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas, e da geração e aplicação de processos de inovação apropriados.

(BRASIL, 2017).

A realização deste estudo e os resultados alcançados por meio dele foram no sentido de atender à proposição do Programa de Mestrado Profissional em Educação: Formação Docente para a Educação Básica. Conforme será relatado mais adiante, após a verificação de situações específicas percebidas durante a realização da pesquisa na Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa – Uberlândia-MG, ações e proposições poderiam ser concretizadas como forma de contribuição positiva para a melhoria da instituição pesquisada, e se tornou também numa oportunidade de troca de conhecimentos técnicos relacionados à área de formação e atuação profissional do pesquisador, oportunizando assim uma cooperação para a solução de problemas identificados e para os quais o pesquisador dispunha de competência para tal realização.

Um dos resultados da pesquisa foi um trabalho de produção da planilha eletrônica, que permitiu o registro diário das movimentações financeiras de entrada e saída de caixa, viabilizando a construção do fluxo de caixa e o conhecimento do saldo de disponibilidades futuras para a realização eficiente de aplicações financeiras.

Esse trabalho do pesquisador, ao desenvolver uma planilha eletrônica, configurada como um instrumento de gestão criou a possibilidade para que a mesma pudesse ser utilizada para o controle diário de entrada e saída de valores do Caixa Escolar, melhorando as possibilidades de controle financeiro e previsão de saldos disponíveis temporariamente para aplicação financeira. A planilha dispõe de um mecanismo de interligação de dados por meio de “links”, possibilitando a geração de relatórios instantâneos da posição financeira do caixa. Essa planilha será apresentada nos itens a seguir.

## 4.2 Identificação da Instituição

Caixa Escolar da Escola Estadual Professor José Ignácio De Sousa<sup>33</sup>

- C.N.P.J. : 19.921.634/0001-05
- Endereço: R Osorio Jose Cunha, 631 | Uberlândia - MG, CEP: 38400-648.

Atividades de negócios da instituição:

CNAE/IBGE: 8550-3 – Administração de caixas escolares – Caixa Escolar:

A administração de caixas escolares é simplesmente a atividade de gestão dos recursos transferidos pelo governo em todas as suas esferas para a caixa financeira das escolas. É direcionada às redes de ensino públicas estaduais e municipais, cuja finalidade do dinheiro será: serviços de manutenção e conservação da escola (carteiras, cadeiras, lousas, áreas comuns, quadras, ventiladores etc.), contratação de serviços, compra das merendas escolares, dentre outros. (CNPJ. INFO, 2019).

## 4.3 O percurso de pesquisa e as oportunidades de contribuição

Com o início dos trabalhos de pesquisa documental obteve-se a permissão de acesso a todos os documentos da Caixa Escolar, tesouraria e secretaria administrativa da escola. Assim, foi possível conhecer os principais instrumentos de controle, registros e demonstrativos da movimentação de receitas e despesas da Caixa Escolar. Após iniciada a leitura dos livros de atas das reuniões do colegiado da escola foi realizado em paralelo pelo pesquisador o trabalho de verificação dos demonstrativos financeiros que eram citados durante as reuniões. Esses documentos eram apresentados na forma de planilhas e continham resumos de receitas e despesas da Caixa Escolar. Por meio desse trabalho foi possível identificar que a escola não dispunha de um instrumento global de registro diário das movimentações financeiras de caixa, pois as anotações eram realizadas de forma separada e associadas às contas bancárias existentes, faltava assim o instrumento “Livro Diário de Caixa”.

Já no demonstrativo de receitas de aplicação financeira da Caixa Escolar foi detectado que a escola optava sempre pela aplicação dos recursos em conta de poupança e quando realizava saques para pagamento de despesas ao longo do mês, perdia parte substancial dos rendimentos por não respeitar a data de aniversário mensal dos valores depositados. O que se constatou posteriormente foi que a escola não dispunha de um instrumento que lhe proporcionasse o conhecimento do fluxo de entradas e saídas de valores ao longo do mês,

---

<sup>33</sup> Informações publicadas no site: CNPJ.INFO. Acesso em: 29 maio. 2019.

ficando impossibilitada de prever com exatidão qual seria o saldo futuro disponível, para em seguida optar por uma modalidade de aplicação financeira mais rentável.

Essas duas situações estavam interligadas e a possibilidade de resolvê-las passou a ser analisada e pesquisada para se encontrar uma solução, priorizando identificar um tipo de instrumento de controle financeiro que pudesse ser desenvolvido para servir de solução e assim atender essas necessidades da escola.

#### **4.4 Proposta de contribuição**

A formação acadêmica do pesquisador é na área de contabilidade e por 15 anos adquiriu considerável experiência profissional na área financeira, sendo que durante esse trajeto realizou estudos na área de informática que lhe permitiram produzir e utilizar planilhas eletrônicas para o controle financeiro das atividades da instituição que trabalha. Além disso, o processo formativo no curso de Mestrado profissional possibilitou conhecer a realidade da gestão financeira dos recursos do PNAE pela Escola Estadual Prof. José Inácio de Sousa e a demanda por acrescentar na rotina administrativa dessa unidade escolar um novo instrumento de gestão e controle financeiro, por meio de uma planilha eletrônica, intitulada: “Livro Diário de Caixa”.

Desse modo, foi possível traçar os seguintes objetivos:

- 1) Realizar estudo do fluxo de informações financeiras, relativo à entrada e saída de valores por conta bancária e por programa que a escola recebia;
- 2) Construir uma planilha eletrônica “Microsoft Office Excel”, compatível com o sistema “Windows” que já estava em uso na escola, que permite efetuar registros e lançamentos diários no “Livro Caixa”, com a possibilidade de gerar impressões dos registros diários em páginas individuais e ainda a geração de resumos mensais, constituindo-se num instrumento de apoio ao controle financeiro da Caixa Escolar da instituição E.E.P.J.I.S;
- 3) Elaborar um resumo contendo as orientações e procedimentos que devem ser observados durante a utilização da planilha eletrônica “Livro Caixa”, bem como para a geração dos relatórios de interesse da instituição.

#### **4.4.1 Estudo do fluxo de informações financeiras**

Por meio deste estudo pretende-se explicar detalhes do contexto administrativo e financeiro, buscando evidenciar a necessidade de utilização de um instrumento de controle financeiro diário.

##### **4.4.1.1 A origem pública dos recursos**

Por meio do Manual da Caixa Escolar<sup>34</sup> e a partir das verificações nos documentos de origem das receitas da escola, intitulados “Plano de Trabalho” e que também são acompanhados por um “Termo de Compromisso de Aplicação”, pode-se observar que as origens das receitas e as fontes de recursos da Caixa Escolar são as seguintes:

#### **- Estadual**

- . QESE (Quota Estadual de Salário Educação)
- . Tesouro Estadual
- . Convênios e Outras (acordos ou ajustes)

#### **- Federal**

- . FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação)
- . Outras (Transferências da União)
- . Recursos recebidos pela Caixa Escolar originários de promoções e eventos, cessão onerosa do espaço físico e de festividades com o intuito de angariar fundos.

#### **– Banco Mundial**

- . Financiamento do projeto PROQUALIDADE

#### **– Recursos financiados ou diretamente arrecadados**

- . Operações de Crédito autorizadas
- . Representado ainda por recursos recebidos pela Caixa Escolar originários de promoções e eventos, cessão onerosa do espaço físico e de festividades com o intuito de angariar fundos.

---

<sup>34</sup> Disponível em:<

[http://www2.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com\\_gmg&controller=document&id=1174-manual-caixa-escolar&task=download](http://www2.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_gmg&controller=document&id=1174-manual-caixa-escolar&task=download)> acesso em: 19 nov. 2018.

#### 4.4.1.2 Da necessidade de aplicação financeira

A partir das instruções existentes no “Manual da Caixa Escolar<sup>35</sup>” por MINAS GERAIS (2003, p. 6), após receber os recursos, os gestores da Caixa Escolar procuram observar o “Termo de Compromisso”, que é o instrumento de repasse, gerando compromisso na sua aplicação, com atenção para os seguintes detalhes:

- I. Objeto a que ele se destina;
- II. Valor;
- III. Natureza da despesa (corrente ou de capital);
- IV. Prazo de vigência e prestação de contas.

E ainda, de acordo com o “Manual de instrução” (MINAS GERAIS, 2003, p.19-20), para a gestão financeira deve-se observar:

Todos os recursos repassados pela Secretaria de Estado de Educação só poderão ser movimentados a partir do momento em que o presidente da Caixa Escolar apresentar o “Plano de Aplicação” dos recursos, ao Colegiado da escola, e este for aprovado por, no mínimo, 2/3 de seus membros, em reunião lavrada em ata. [...] podendo priorizar o que a escola mais necessita, mas observando o objeto do Termo de compromisso, o qual não pode ser alterado em sua classificação orçamentária.

Conforme dispõe o art. 9º da Resolução SEE MG N° 3670, de 28 de dezembro de 2017, os recursos transferidos pela SEE, enquanto não utilizados na sua finalidade, deverão ser aplicados da seguinte forma:

- I. Fundo de Aplicação Financeira de Curto Prazo [...] quando a previsão de utilização for superior ou igual a quinze dias;
- II. Caderneta de poupança [...] quando a previsão de utilização for igual ou superior a trinta dias (MINAS GERAIS, 2017)

Ainda sobre o tópico de forma de aplicação dos recursos, e conforme explicações contidas no Manual da Caixa Escolar, Manual<sup>36</sup> (MINAS GERAIS, 2003, p. 8):

[...] os rendimentos auferidos com a aplicação financeira poderão ser utilizados de acordo com o objeto do Termo de Compromisso e sua classificação orçamentária, devendo ser inclusos à prestação de contas, extrato bancário específico de aplicação financeira, demonstrativo da receita e das despesas de rendimentos (conforme Anexo V do Manual de instruções à Caixa Escolar), e documentos comprobatórios de cada despesa efetuada (notas fiscais, faturas, recibos).

---

<sup>35</sup> Disponível em:

<[http://www2.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com\\_gmg&controller=document&id=1174-manual-caixa-escolar&task=download](http://www2.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_gmg&controller=document&id=1174-manual-caixa-escolar&task=download)> Acesso em: 19 nov. 2018.

<sup>36</sup> Disponível em:

<[http://www2.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com\\_gmg&controller=document&id=1174-manual-caixa-escolar&task=download](http://www2.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_gmg&controller=document&id=1174-manual-caixa-escolar&task=download)>. Acesso em: 19 nov. 2018.

#### 4.4.1.3 Da licitação e dos prazos processuais

A aquisição de bens e serviços pelas entidades controladas direta ou indiretamente pelos entes públicos pode ocorrer por meio de regulamentação própria, devidamente publicada. A Resolução SEE MG N° 2245, de 28.12.2012, especificou as modalidades de licitação a serem observadas pelas Caixas Escolares:

[...] segundo os fundamentos dos artigos 22 e 23, da Lei No 8666/93<sup>37</sup>, dessa forma, adotando estes procedimentos e mostrando-se análogo à Lei de licitação, atende aos princípios da Administração Pública conforme artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (MINAS GERAIS, 2012).

Deduz-se que existe uma necessidade de prazo para realizar as ações processuais que devem ocorrer entre o recebimento dos recursos e a sua efetiva destinação ao pagamento de compromissos de aquisições, e é nesse intervalo de tempo que o dinheiro deve ficar aplicado.

Tomando como ponto de partida o tempo que leva para a elaboração do plano de trabalho e a sua aprovação pelo Colegiado Escolar, e ainda o tempo necessário ao processo de licitação e a sua conclusão, é possível chegar bem próximo do prazo estimado para início de utilização do recurso, pode-se então inferir a quantidade de dias que o mesmo ficará sem movimentação e determinar a melhor forma de aplicação financeira, e ainda prever o momento em que deverá ficar disponível na conta bancária para permitir a liquidação dos compromissos oriundos da execução do plano de trabalho vinculado ao Termo de Compromisso.

Essas análises precisam ser realizadas sempre que um novo recurso é creditado pelo estado ou órgãos intervenientes, e que ficam liberados na conta da Caixa Escolar com a obrigação de uma imediata aplicação financeira até a sua utilização.

#### 4.4.1.4 Análise da autonomia financeira da Caixa Escolar da Escola Estadual

A Caixa Escolar é uma célula de execução de comandos advindos na maior parte do poder público, segundo os moldes federativos. É a realização do princípio maior de busca da autonomia da escola, com participação geral da comunidade, para fins pedagógicos, administrativos e financeiros.

---

<sup>37</sup> A Lei N 8.666/93, é uma legislação de caráter administrativo, que regulamenta os procedimentos de licitação e contratos administrativos, no âmbito das contratações do Poder Público federal, estadual, municipal e no Distrito Federal nas administrações diretas e indiretas.

Essa modelagem diz respeito ao moderno princípio da subsidiariedade<sup>38</sup>, em que o Estado, quando possível, sem prejuízo para os princípios de direito público, deve preferir a atuação da própria sociedade, para compor e realizar o interesse público. A aquisição da personalidade jurídica pela Caixa Escolar se dá por meio do registro de seus atos constitutivos<sup>39</sup> (estatuto ou contrato social) no órgão de registro público competente, qual seja, o Registro Civil das Pessoas Jurídicas, em se tratando de associação, fundação e sociedade simples, e o Registro Público de Empresas Mercantis, a cargo da Junta Comercial, em se tratando de sociedade empresária.

Assim, as Caixas Escolares deverão planejar, programar e realizar as aplicações financeiras dos saldos disponíveis e sem movimentação, acompanhando mensalmente, os extratos bancários referentes às aplicações financeiras. Toda vez que incidir o IRRF sobre tais aplicações, o valor incidido mensal deverá ser informado na DCTF, ou seja, a Caixa Escolar deverá, nesse caso, transmitir a DCTF com os débitos apurados.

Todos os fatos devem ser registrados considerando os livros contábeis apropriados, ou seja, o Livro Diário contendo todos os fatos que afetam o patrimônio, em ordem cronológica de dia, mês e ano, podendo contar com livros auxiliares (Caixa, Inventário e Mercadorias) para registrar operações específicas ou a movimentação de determinadas contas.

O Livro Razão registra, também, todos os fatos, só que dando ênfase às contas que compõem o patrimônio. É esse livro que permite conhecer a movimentação de débito e crédito de cada elemento que compõe o patrimônio da empresa.

#### **4.4.2 Produção do instrumento financeiro “Livro Caixa” eletrônico**

Para o desenvolvimento e finalmente a elaboração do instrumento financeiro eletrônico Livro Caixa, foi necessário estudar os conceitos e as orientações que melhor atendessem a sua finalidade de registros. Uma pesquisa foi então realizada na certeza de que a sua conclusão beneficiaria a instituição em sua área específica de controle financeiro. Esse produto também precisaria ser desenvolvido a título de contribuição técnica e sem ônus para a

---

<sup>38</sup> ANDRADE, Érico. Parecer AGE MG-Caixa Escolar. “O Poder Público, atualmente, a partir da ideia de subsidiariedade, deve prestigiar a atuação da sociedade, para desenvolver atividades de interesse público, e engajar a própria sociedade na participação e realização, juntamente com o Estado, nas atividades de interesse geral. O hoje denominado princípio da subsidiariedade nasceu no âmbito da Igreja Católica no século XIX e ganhou grande desenvolvimento no âmbito da União Europeia, e traduz a perspectiva, já apontada, na linha de que quando o interesse geral possa ser satisfeito ou atuado por meio de atividade privada, o Estado deve encorajar e incentivar o atuar privado” (2011, p. 10).

<sup>39</sup> Art. 45 do Código Civil - Lei 10406/02

instituição, viabilizando promover o fortalecimento da capacidade de gestão financeira escolar por meio desse instrumento eletrônico.

O conceito de Livro Caixa<sup>40</sup> pode ser apresentado da seguinte forma:

É um livro auxiliar de registro contábil, [...]. O Livro Caixa se destina ao controle dos lançamentos exclusivos de entrada e saída, da conta Caixa da empresa. No Livro Caixa são registrados todos os recebimentos e pagamentos em dinheiro, lançados de forma cronológica (dia, mês e ano). (VIRTOUS, 2018, p. 1).

Ao planejar a construção do instrumento financeiro Livro Caixa, procura-se criar uma planilha eletrônica que sirva diretamente às necessidades do sistema de lançamentos diários de entradas e saídas de recursos da Caixa Escolar da E.E.P.J.I.S, a qual uma vez realizada proporcionaria uma economia de tempo e a otimização dos trabalhos da tesouraria e da secretaria da escola. Pesquisando as observações do portal-educação<sup>41</sup> destaca-se o seguinte:

O Excel é uma planilha eletrônica indispensável em trabalhos de escritório e documentos em geral que necessitam ser organizados em pouco tempo, precisão e praticidade. Por meio desse programa é possível fazer cálculos, desde os mais simples até resoluções mais complexas. Há recursos capazes de facilitar a criação de planilhas através de fórmulas, funções, equações e listas. (PORTALDAEDUCACAO, 2018, p.1).

Levando em conta que todo instrumento financeiro deve ser planejado de forma que permita realizar o controle de eventos de um período, e compreendendo a necessidade de utilização constante de uma nova planilha em períodos subsequentes, foi planejado o desenvolvimento de um “arquivo matriz”, contendo uma planilha eletrônica do tipo Excel, tendo como definição de limite temporal, um período mensal.

O mecanismo interno para permitir o registro e a posterior impressão dos dados de forma relacional foi conseguido a partir da utilização de fórmulas com alimentação sequencial de dados entre as planilhas diárias, e ainda com a possibilidade de edição automática de acordo com o mês calendário a ser executado, e foi construído de tal forma que se tornou um dispositivo-matriz, o qual permite a sua multiplicação quantas vezes forem necessárias, proporcionando a sua utilização de forma indefinida na linha do tempo. A referida planilha contém instruções operacionais logo na primeira página, auxiliando o usuário a iniciar o trabalho de edição e impressão (detalhes das figuras 23 e 24).

---

<sup>40</sup> Virtuous, Tecnologia da Informação, 2007-2018. Disponível em:<<http://socontabilidade.com.br/conteudo/livrocaixa.php>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

<sup>41</sup> Disponível em:< <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/psicologia/vantagens-do-uso-do-excel/71952>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

Desta forma, foi desenvolvido o “Produto” = o Livro Diário de Caixa e a Planilha eletrônica “Microsoft Office Excel”, compatível com o sistema “Windows” utilizado na escola, contendo 32 planilhas financeiras, sendo 31 para prever todos os dias de um calendário mensal cheio (figura 25) e uma planilha para o resumo mensal, condensando todos os dados registrados nos dias utilizados para lançamento em um determinado mês (figura 26).

Para comodidade do usuário, o “produto final” foi gravado em uma mídia do tipo *Compact Disc*<sup>42</sup> - CD, com uma etiqueta de identificação apropriada.

#### **4.4.3 Orientações e procedimentos de uso da planilha Livro Diário de Caixa**

Na figura 23 abaixo, temos a imagem da primeira planilha de trabalho da “Planilha Livro Diário de Caixa”, apresentando na aba “Instruções”, o passo a passo para auxiliar o usuário a utilizar a planilha de lançamentos, com explicações para fazer a abertura de uma planilha mensal e passar a realizar os registros diários, o que resultará na possibilidade de emitir também os relatórios do conteúdo individual (diário) e do resumo do mês.

Passo 1 = A operacionalização de lançamentos ocorre por meio da inserção da data do primeiro dia do mês pretendido na célula F2.

Passo 2, 3 e 4 = São necessárias as informações relativas ao saldo anterior na célula B3, o número da conta bancária na célula B4.

Passo 5 = Espaço destinado à discriminação ou histórico de cada lançamento de entrada ou saída de valores, com número de referência, vai da célula B6 até C39.

Passo 6 = A coluna de entrada serve para receber os lançamentos das receitas obtidas, devendo ser lançadas de acordo com a rubrica de origem dos recursos, custeio ou capital.

Passo 7 = A coluna de saída serve para receber lançamentos das despesas realizadas, devendo ser lançadas de acordo com a destinação final dos recursos, custeio ou capital.

---

<sup>42</sup> CD (abreviação de *Compact Disc*, "disco compacto" em inglês) é um dos mais populares meios de armazenamento de dados digitais, principalmente de programas de computador. É um disco de aproximadamente 12 cm de diâmetro, no qual informações, músicas, sons etc. são digitalmente gravados para serem lidos (escaneados e decodificados) por um feixe de raio laser, e, então, transmitidos a um sistema de reprodução: um computador, etc.

Figura 23 – Instruções para utilização da Planilha eletrônica matriz para lançamento diário da movimentação do Caixa Escolar

Gravar ▾ Abrir ▾

### INSTRUÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DA PLANILHA LIVRO DIÁRIO DE CAIXA:

Arquivo | Página Inicial | Inserir | Layout da Página | Fórmulas | Dados | Revisão | Exibição

Normal | Layout da Página | Visualização da Página | Modos de Exibição Personalizados | Tela Inteira | Regras | Barra de Fórmulas | Zoom 100% | Nova Janela | Organizar Tudo | Congelar Painéis | Dividir | Ocultar | Exibir Lado a Lado | Rolagem Sincronizada | Salvar Espaço de Trabalho | Alternar Janelas | Macros

F3 | 0

 <b>Escola Estadual Prof. José Ignácio de Sousa</b>						
1						
2	<b>Livro Caixa Diário :</b>		<b>Data:</b>		01/06/2018	
3	Conta: ? <b>Passo 3 insira N° Conta Banco</b>		Saldo anterior: . . . . .		RS -	
4	Finalidade: ? <b>Passo 4 informe a Finalidade da conta</b>		<b>Entrada</b>		<b>Saída</b>	
5	<b>Discriminação:</b>		N°		Custeio   Capital	
6	<b>Passo 5</b>				<b>Passo 6 ou Passo 7</b>	
7						
8	No espaço B6 até B39 você deve discriminar os dados sobre o lançamento, incluindo detalhes que possam auxiliar a identificar a operação e no espaço C6 até C39 informar o número do documento, cheque, etc...		Na coluna entrada deve ser lançado os valores recebidos ou creditados, separando-os pela finalidade de uso Custeio ou Capital, no espaço D6 até E39.		Na coluna saída deve ser lançado os valores pagos ou transferidos, separando-os de acordo com a destinação do pgto. em Custeio ou Capital, no espaço F6 até G39.	
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

**Passo 1**  
Para iniciar os registros diários, selecione a planilha 01, clique na célula F2 e insira a data do 1º dia do mês em que pretende realizar registros no Livro Caixa Diário.

**Passo 2**  
Em seguida informe na célula F3 o saldo anterior que será igual ao saldo do final do mês anterior.

**Importante:** após o **passo 1 e passo 2** todas as planilhas seguintes serão atualizadas com base na informação inicial de data\_dia e saldos !

Instruções | Resumo do Mês | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28

Pronto

CAIXA ESCOLAR ... | Microsoft Excel - ... | Sem título - Paint

PT 13:19 09/06/2018

Fonte: Extraído da aba “Instruções”, contida na Planilha eletrônica Excel intitulada: “Planilha Livro Diário de Caixa, elaborada pelo pesquisador.

A próxima figura, de número 24, demonstra como realizar a impressão do resumo mensal das planilhas financeiras. Após a digitação dos valores diários de entradas e saídas, as planilhas se atualizam automaticamente com seus saldos finais e alimentando o saldo inicial da próxima planilha. Considerando que todas as planilhas estão “*linkadas*”, a mesma passa a oferecer instantaneamente o resumo esperado.

Para obter a impressão é simples, basta acessar a aba “Resumo do Mês”, da planilha de trabalho da “Planilha Livro Diário de Caixa”, em seguida, na barra de tarefas, clicar na opção “arquivo” na lista de opções que se abrirão, buscar a opção “imprimir” e informar que deseja imprimir a página atual. Agora, ao final da opção basta ligar a impressora e acionar a tecla “enter”.







A figura 26 acima demonstra a planilha Resumo do mês, que foi elaborada de forma integrada com as demais planilhas representativas dos dias calendário de um determinado mês. A integração de todas as planilhas, a partir de *links* que unem os valores financeiros lançados em qualquer uma das planilhas, permite uma soma automática de cada lançamento realizado, sendo que os mesmos são espelhados nessa planilha na forma de apresentação que corresponde uma linha para cada dia do mês. A possibilidade de impressão da página foi explicada nas orientações contidas na figura 24.

O uso de planilha eletrônica no controle financeiro do caixa é facilitado devido as suas propriedades de soma automática e retroalimentação dos valores inseridos em uma das planilhas, combinando com valores das demais planilhas existentes no arquivo do mês. As fórmulas padronizadas para a conclusão dos saldos representam um fator que minimiza a possibilidade de ocorrência de erros que porventura existiriam nos processos manuais ou mecanizados, ou seja, quando não se utiliza esse meio eletrônico. Por fim, a disponibilidade imediata dos dados e a sua formatação para gerar relatórios transparentes a qualquer momento contribuem muito para as soluções de informação no setor financeiro escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados das análises dos dados da pesquisa permitem afirmar que a gestão democrática e as estratégias adotadas pela gestão escolar da Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa – EEPJIS favoreceram uma melhor condução dos processos administrativos e financeiros, na utilização de recursos públicos para financiar as despesas educacionais e de alimentação escolar.

No período analisado de 2016 e 2017, a escola demonstrou que se adequou integralmente às novas normas estabelecidas para a gestão de recursos públicos do PNAE, como a regulamentação da Caixa Escolar e a institucionalização de um processo consistente para garantir a deliberação de todos os assuntos da escola com a participação da comunidade escolar, consolidando a implantação da gestão democrática, elegendo o seu diretor e também os membros que constituem o Colegiado Escolar.

Pode-se complementar o exposto reafirmando os dizeres de Freitas (2009), “Não há dúvidas que a formação dos gestores para atuarem em educação é uma estratégia importante para melhorar o processo e os resultados da educação nacional.”

O Colegiado Escolar tornou-se um mecanismo social de controle das atividades escolares e um eficiente meio de dinamizar e apoiar as decisões importantes que a escola necessita executar, exercendo o seu papel social, para uma melhoria da gestão escolar.

Em consonância com o desfecho dos estudos realizados por Kleba, Comerlato e Frozza (2015), verifica-se a importância dos instrumentos e mecanismos na gestão institucional e no controle social dos processos de gestão, de acordo com a seguinte perspectiva:

A construção de espaços públicos pode alcançar patamares qualificados de debates e decisões, quando se estabelece a institucionalização de instrumentos e mecanismos a serem utilizados em seus processos de gestão, com vistas a potencializar os fluxos participativos, decisórios e de controle social em face das ações que são executadas. (KLEBA, COMERLATTO e FROZZA, 2015, p. 18).

A descentralização de recursos do PNAE, para execução direta pela escola, permitiu a obtenção de resultados positivos para o programa, por meio de compras mais eficientes, de um controle de qualidade dos produtos recebidos dos agricultores e uma total adesão ao programa que visa complementar a alimentação dos alunos, contribuindo para que permaneçam na escola, aumentando a chance de conclusão dos estudos, e tenham uma nutrição saudável e bons hábitos alimentares. Ressalta-se ainda a importância do aspecto socioeconômico do PNAE apoiando os grupos de agricultores familiares.

Esses resultados se aproximam das conclusões de outros autores, como as afirmações de Colnago (2017), sobre o PNAE e o efeito das ações institucionais para implementação do Programa de Alimentação Escolar:

Nos municípios de Dracena e Regente Feijó, apesar de algumas singularidades, percebemos que o arranjo instrucional ocorre, pela relação estabelecida entre representantes da agricultura familiar, sejam técnicos locais, ou organizações coletivas, e o setor da merenda escolar no qual ao estabelecerem diálogos entre si, conseguem atender as necessidades dos interessados que no caso da agricultura familiar, seria adquirir um canal de comercialização, e do lado da merenda escolar, oferecer gêneros alimentícios de qualidade aos alunos, de forma a garantir todos os nutrientes necessários.  
(COLNAGO, 2017, p.10).

E ainda as conclusões de Turpin (2008) devem ser consideradas, porque ele nos informa que:

Observou-se frequentemente a integração multisetorial nas ações de apoio à agricultura familiar por meio da merenda escolar. Isso permitiu avaliar o PNAE como um mecanismo capaz de promover a participação competitiva da agricultura familiar no mercado institucional, gerando melhorias significativas na eficiência e na competitividade sistêmica do segmento com o consequente aumento na apropriação e circulação de riqueza nos municípios e localidades, gerando um efeito multiplicador na economia local. (TURPIN, 2008, p. 143).

Quanto aos processos relativos à prestação de contas e os processos de gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola, estes vêm sendo acompanhados de perto pelo colegiado escolar, de acordo com a regulamentação estabelecida por meio da resolução SEE nº 2034, de 14 de fevereiro de 2012. A parceria entre o colegiado e o conselho fiscal proporcionou transparência e segurança aos processos que são encaminhados para a análise do órgão de controle do Estado.

No contexto do Projeto Político Pedagógico, salienta-se que a sua elaboração passou a ser cada vez mais dinamizado com a participação da comunidade através dos mecanismos sociais de acompanhamento e contribuição participativa. Existe nesse espaço da elaboração do PPP, uma oportunidade de aproveitamento desse subsídio social, estabelecendo um campo fértil para a construção de ideias e a formação de parcerias para integração e abertura para a presença dessa comunidade.

No cenário das políticas públicas brasileiras voltadas para a educação, a Constituição Federal de 1988 definiu a educação como direito, a LDB vigente estabeleceu princípios e diretrizes, o PNE-2014-2024 consolidou rumos, estratégias e metas, mas observa-se a necessidade de empreender ações que garantam o financiamento integral das necessidades das escolas no atendimento da tarefa de educar com qualidade. Por exemplo, a reforma predial

que permitiria acabar com os vazamentos do telhado, não foi atendida antes do período das chuvas por falta de recursos e por depender do serviço de obras do estado, novamente haverá um transtorno que pode provocar a suspensão das aulas em algumas salas e o uso da biblioteca.

Na contramão da busca por melhorias e condições para resolver essas questões essenciais para a educação no país, segmentos políticos optam por defender o distanciamento do governo dessas responsabilidades, pretendendo reduzir o comprometimento do Estado na construção de uma melhor qualidade social para a educação, empobrecendo o currículo e sucateando o patrimônio escolar já construído.

Sem uma disposição de ampliar investimentos, o governo fica devendo ainda mais para a sociedade, de um lado por não definir políticas públicas satisfatórias e que sejam integralmente tornadas realidade para as escolas e seus alunos e de outro, porque quando o Estado diminui a sua presença e arroga para si um papel mínimo, abre espaço para que se desenvolvam ideias que buscam mercantilizar a educação, movidas pelo interesse capitalista através da exploração desse segmento, vislumbrando a escola como mais um dos recortes de um mercado lucrativo.

Essas observações são constatadas também nos apontamentos de Gentilli (1994), sobre as influências do neoliberalismo e seus projetos que visam legitimar os interesses do mercado:

Dentre os diversos planos que sofreram e sofrem influências do neoliberalismo, tendo o mercado como o centro de suas decisões, tem-se o plano educacional, no qual a escola, enquanto instituição social passa a ser pensada como uma empresa produtiva e é com essa concepção que são planejadas as estratégias que direcionam as políticas educacionais. (GENTILLI, 1994, p. 2).

Nesse contexto, cresce em importância os resultados da investigação desenvolvida. E existem outras observações importantes a fazer depois desse percurso de pesquisa (revisão bibliográfica e análise documental), desenvolvido na Escola Estadual Prof. José Inácio de Sousa.

A primeira observação está ligada aos aspectos da atuação do gestor na escola, sendo que esse papel tornou-se facilitado na medida em que o mesmo constituiu uma equipe comprometida com os objetivos institucionais e educacionais, a qual amparada pelos instrumentos de gestão administrativa e financeira conseguiu atingir com eficiência os objetivos e apresentar os resultados alcançados, demonstrados em forma de relatórios que adquirem visibilidade no espaço do colegiado escolar, demonstrando com ampliação de

detalhes os feitos da gestão na utilização dos recursos disponibilizados para apoiar processos educacionais.

Destaca-se que quanto mais o espaço de participação se tornou democrático, oportunizando o direito a voto e voz para todos os membros do colegiado, que são os representantes dos segmentos da comunidade escolar, mais estes elementos ganharam confiança e interesse em emitir pareceres e contribuir com opiniões, vislumbrando a possibilidade de melhoria da unidade educacional da qual fazem parte.

Por conseguinte, é possível ressaltar a significância e a diferença que tem esta participação social, pois proporciona caminhos para o remodelamento de atividades e projetos da escola, a qual deve ser conquistada buscando sempre a integração da equipe gestora e de planejamento da escola com o colegiado e a comunidade, passando a ouvir e valorizar as opiniões daqueles que no presente e no futuro vão se beneficiar desses projetos, ou seja, os alunos, seus familiares e a comunidade como um todo.

A segunda observação trata do processo racional de adoção dos instrumentos e demonstrativos contábeis implementados pelo gestor escolar. Essa ação mostrou-se essencial para a realização de uma boa gestão dos recursos financeiros. Mas falta-lhe ainda providenciar a execução do registro diário de todas as movimentações financeiras, de modo informatizado, o que lhe permitirá realizar a construção do fluxo de caixa eletrônico, possibilitando vislumbrar cenários futuros de disponibilidades e compromissos financeiros, permitindo realizar a aplicação financeira dos saldos excedentes temporários e ainda espelhar com clareza os resultados alcançados para toda a comunidade escolar.

Por conseguinte, foi elaborado e apresentado no capítulo IV o trabalho de desenvolvimento de uma Planilha Eletrônica “Microsoft Office Excel”, compatível com o sistema “Windows” que já estava em uso na escola, a qual passou a permitir efetuar registros e lançamentos diários no “Livro Diário de Caixa”, com a possibilidade de gerar impressões desses registros em páginas individuais e ainda a geração de resumos mensais, permitindo assim a construção do fluxo de caixa para visualizar o saldo de disponibilidades futuras para aplicação financeira. Passou a constituir-se em um instrumento de apoio ao controle financeiro da Caixa Escolar da Instituição E.E.P.J.I.S.

A terceira vincula-se ao fato de que o gestor escolar foi eleito em decorrência de um processo democrático, passando a gerir um processo administrativo, financeiro e burocrático com toda a complexidade dos sistemas de informação, a diversidade de documentos e planilhas que devem compor os processos de execução de despesas e prestação de contas, tudo isso são obrigações acessórias de gestão financeira, com responsabilizações.

Na EEPJIS o gestor escolar faz a delegação das responsabilidades de execução dos processos administrativos e financeiros para a secretaria e tesouraria, valendo-se do esforço laboral de servidores estaduais que atualmente são classificados como ATB-assistente técnico da educação básica. Percebe-se que há uma carência de formação desses profissionais para desincumbir-se das tarefas mais complexas da área financeira, levando tempo maior para executar as obrigações e conseqüentemente o profissional ATB fica assoberbado de trabalho.

A carência observada poderia ser resolvida com a contratação de um profissional de contabilidade para realizar os processos financeiros com mais eficiência. As competências e habilidades de um técnico em contabilidade são estratificadas em conhecimentos práticos e teóricos que lhe permitem interpretar documentos operacionais da atividade institucional, organização dos documentos da escola e capacidade de realizar análises de dados e de desenvolver instrumentos que facilitem a demonstração, visualização e o processamento dessas informações, tornando-as compreensíveis para a gestão escolar e comunidade local.

A quarta observação é relativa ao que vem sendo registrado nas atas. Pois com a pesquisa nos livros de atas da escola ficou também constatado que é preciso aprimorar os registros dos fatos que ocorrem em uma reunião: ampliando as observações que detalham o tipo de ação, ou seja, apreciação, discussão e aprovação de um processo de compra, informando a modalidade de compra deixando um registro claro para no futuro servir de documentação e prova do processo democrático e da aprovação, com seus respectivos valores e finalidades.

A quinta observação refere-se aos mecanismos e instrumentos de gestão que vem sendo utilizados pela escola, ressalta-se que vem sendo corretamente valorizados e utilizados, com resultados positivos para a gestão democrática dos processos administrativos e financeiros da escola e a construção da qualidade social da educação, favoráveis à permanência do aluno na escola e a possibilidade de conclusão dos estudos.

A sexta observação refere-se à necessidade de melhoria de processos de trabalho por meio dos instrumentos de gestão, a saber:

a) Para o controle do fluxo diário de entradas e saídas de caixa deve-se providenciar a elaboração de uma planilha eletrônica financeira que permita o registro do movimento diário de caixa com resumo mensal de receitas e despesas, oferecendo o detalhamento por meio de rubrica de receitas e despesas;

b) Para diminuir as causas de diligências futuras, a montagem do processo de prestação de contas, o ATB deve seguir as disposições que já existem no guia “Passo a

Passo”, oferecido pela Superintendência Regional de Ensino às escolas estaduais, pois o mesmo serve de orientação para a elaboração de todos esses processos.

Em relação aos mecanismos que podem ser melhorados, aperfeiçoados e que gestões administrativas poderiam ser efetivadas na busca do aperfeiçoamento dos processos:

a) Faz-se necessário requerer uma melhoria no prazo de processamento e análise das prestações de contas por parte da Superintendência, o que criaria para a escola uma oportunidade de providenciar mais rapidamente a solução dos problemas porventura apontados, podendo vir a ser resolvidos com mais proximidade da sua data de ocorrência, levando ainda à correção dos rumos processuais no decorrer do exercício em andamento;

b) Quanto ao Planejamento e Provimento de Recursos Humanos, existe uma sobrecarga de tarefas concentradas na pessoa encarregada da área financeira, o que poderia ser resolvido por meio da disponibilização de mais uma vaga para compor a equipe de trabalho naquele setor, acompanhado de treinamento e capacitação que permita o desempenho das funções com mais dinamismo, a partir dos conhecimentos proporcionados por cursos de informática e atualização em normas e processos públicos.

A pesquisa na escola EEPJIS, representou uma oportunidade de conhecer uma instituição educacional e desvendar na prática os seus processos internos, o que significou um método substancial de aprendizado. Foi possível, por meio desta pesquisa, promover a articulação da minha formação profissional que foi ampliada pelos conhecimentos adquiridos no programa de mestrado profissional, para colaborar de alguma forma para a melhoria dos procedimentos administrativos e financeiros da escola, pensando na solução de algumas situações-problema ali encontradas, cooperando de alguma forma para encontrar respostas que serviram de solução para as suas necessidades.

A pesquisa e o conhecimento acadêmico obtidos sobre a educação básica no país, bem como a oportunidade de estar presente no local onde o processo ocorre, ou seja, na escola, oportunizaram desenvolver também um olhar de quem busca um aprendizado evolutivo com a intenção de transformar o conhecimento formal em atividades práticas.

Na revisão dos procedimentos administrativos e financeiros da instituição relacionados aos recursos do PNAE, foram evidenciadas algumas limitações, para as quais foram sugeridos alguns caminhos para realizar a melhoria dos mesmos. Pode-se propor para o futuro a continuidade dessas ações ampliando o escopo da pesquisa para abranger os demais programas do FNDE que financiam as atividades da educação nas escolas estaduais, certamente serão proporcionadas novas visões e novas sugestões.

A realização desta pesquisa proporcionou-me uma visão estratégica dos processos administrativos e financeiros escolares que permitiu identificar uma necessidade mais imediata relativa à área de controle financeiro escolar. Observa-se que a modernização trazida pela informatização dos processos de trabalho nem sempre foi acompanhada pela integração de todos os serviços em uma mesma plataforma aglutinadora de informações, trazendo como consequência o retrabalho e gerando dificuldades para a emissão de relatórios sintéticos diários.

A construção do produto eletrônico “Livro Diário de Caixa” trouxe condições de resolver em parte esse problema, mas ressalta-se que a análise dos dados contidos nos instrumentos financeiros e nos demonstrativos contábeis precisa ser razoavelmente interpretada por pessoas habilitadas. Por isso, ressalta-se a importância da formação do gestor para a obtenção de conhecimentos e habilidades administrativas, financeiras, patrimoniais e de planejamento, com destaque para esta última, por ser considerada essencial para a elaboração do projeto político pedagógico da unidade escolar.

Isto posto, a leitura correta desses instrumentos é uma condição fundamental para garantir que a informação obtida possa ser dinamizada por meio de comunicações claras e transparentes e que também possa ser empregada na orientação das decisões estratégicas da gestão escolar democrática.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Érico. **Parecer AGE MG - Caixa Escolar**, 2011, pg. 10. Disponível em: <<http://www.age.mg.gov.br/images/stories/downloads/advogado/pareceres2011/parecer-15.099.pdf>>. Acesso em 04 jun. 2018.

ANTUNES, Marina Ferreira de Souza. Formação continuada em serviço em Minas gerais: O trabalho docente na era da inovação tecnológica. PPGED. Univ. Fed. Juiz de Fora, 2016. **Revista Educação e Linguagens**. Campos Mourão, v. 5, n. 8. Jan/jul. 2016.

AZEVEDO, Eder M. de. Os conselhos gestores no controle popular das políticas públicas. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 887, p. 1-24, dez. 2005. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/7691/os-conselhos-gestores-no-controle-popular-das-politicas-publicas>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Planalto. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Congresso. Brasília, DF, 1996.

\_\_\_\_\_. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Remuneração dos Depósitos de Poupança**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/poupanca/poupanca.asp>>. Acesso em: 04 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 53**, de 19 de dezembro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc53.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc53.htm)>. Acesso em 18 abr 2019.

\_\_\_\_\_. Planalto. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 17 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Planalto. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 17 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. In: Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília – DF: Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica, nov. 2004.

\_\_\_\_\_. **Conselhos Escolares: Gestão democrática da educação e escolha do diretor (caderno 5)**. Brasília – DF: Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica, Nov. 2004.

\_\_\_\_\_. **Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública (caderno6)**. Brasília – DF: Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica, Nov. 2004.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: versão atualizada até a emenda nº 99/2017. Disponível em: < <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/legislacaoConstituicao/anexo/CF.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Secretaria de Educação à Distância. Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Programa Nacional de Formação Continuada a Distância nas Ações do FNDE**. 4ª ed. Brasília: MEC, FNDE, 2011.

\_\_\_\_\_. FNDE. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/acessibilidade/item/97-hist%C3%B3rico>> Acesso em 18 set. 2018.

\_\_\_\_\_. FNDE. **Plano de Ações Articuladas - PAR**. 2017a. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/programas/par/perguntas-frequentes>>. Acesso em 17 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. FNDE. **Programas**. Brasília: FNDE; 2017b. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/ acesso-a-informacao/acoes-e-programas>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. FNDE. **Salário Educação**. 2017c. Disponível em: < <https://www.fnde.gov.br/financiamento/salario-educacao/sobre-o-plano-ou-programa/sobre-o-salario-educacao>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. FNDE. **Sobre o Fundeb**. 2017d. Disponível em: < <https://www.fnde.gov.br/financiamento/fundeb/sobre-o-plano-ou-programa/sobre-o-fundeb>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. FNDE. **Sobre o PNAE**. 2017e. Disponível em: < <http://www.fnde.gov.br/programas/pnae>>. Acesso em 17 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. FUNDEF – **Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério**. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/prof.pdf>>. Acesso em 17 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uberlandia/panorama>>. **Educação**. Acesso em: 03 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **LEI Nº 8.177, DE 1 DE MARÇO DE 1991**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8177.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8177.htm)>. Acesso em 04 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei de licitação pública Nº 8666/93 de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8666cons.htm)>. Acesso em: 31 maio. 2018.

\_\_\_\_\_. **LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. LDB**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9394.htm)>. Acesso em: 31 maio. 2018.

\_\_\_\_\_. **LEI Nº 11.947, DE 16 DE JUNHO DE 2009.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11947.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11947.htm)> Acesso em: 05 dez. 2018

\_\_\_\_\_. **MEC - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.** Secretaria de Educação a Distância – 2.ed., atual. Brasília: MEC, FNDE, SEED, 2008. 112 p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Portaria nº 389, de 23 de Março de 2017.** Brasília, 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** NAVARRO, I. P. Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania. Brasília: UnB/ CEAD, 2004. Caderno 1.

\_\_\_\_\_. MEC/SEEB. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** Brasília. 2006. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/cad%207.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Participação e Controle Social.** Gestão participativa em Saúde. (2013-2019).

\_\_\_\_\_. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. Portal da Transparência. **Controle Social.** 2018. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/pagina-interna/603399-controle-social>>. Acesso em 01 dez. 2018.

BRASILIANO. **Revista Eletrônica Brasiliano & Associados.** Maio/Junho 2005 nº: 18°. Disponível em: < <https://www.brasiliano.com.br/midias>> Acesso em: 28 fev. 2019.

CAMARGO, Harion. **Apostila de investimentos.** Disponível em: <[http://www.harioncamargo.com/pdf/apostila\\_investimentos\\_porHarionCamargo.pdf](http://www.harioncamargo.com/pdf/apostila_investimentos_porHarionCamargo.pdf)> .Acesso em: 31 maio. 2018.

CARVALHO, Ednéa de Oliveira Hermógenes. **Gestão Financeira: Análise da Prestação de Contas das caixas escolares da Superintendência Regional de Ensino de Ituiutaba-MG.** Univ. Fed. Juiz de Fora, 2013.

CASTRO, Jorge Abrahão de. Financiamento da Educação no Brasil. **Em aberto:** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. V. 18. Brasília. N. 74.p. 11-32. 2001.

CEC – Conselho de Educação do Ceará. **Resolução Nº 395/2005.** Disponível em: <<http://www2.cec.ce.gov.br/Docs/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%C2%BA%20395-2005%20-%2029.06.2005%20revisada.doc>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 295-316.

CHAVES, Lorena Gonçalves. BRITO, Rafaela Ribeiro de. **Políticas de Alimentação Escolar** – Brasília: Centro de Educação a Distância – CEAD, Universidade de Brasília. Brasília, 2006. 88p.

CNPJ.INFO. **Pesquisa pelo nome, endereço e CNPJ**. Disponível em:

<<http://cnpj.info/busca>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

COLADAWEB. 2018. **Como fazer seminário**. Disponível em:

<<https://www.coladaweb.com/como-fazer/seminario>> Acesso em: 06 Out. 2018.

COLNAGO, Ellen Tamires Pedriali. POLÍTICAS PÚBLICAS E ALIMENTAÇÃO ESCOLAR: Uma Análise do PNAE nos municípios de Dracena e Regente Feijó. **VII Simpósio Internacional de Geografia Agrária**. Curitiba – SINGA. Curitiba: UFPR, nov./2017. Disponível em: <[https://singa2017.files.wordpress.com/2017/12/gt05\\_1506795817\\_arquivo\\_trabalhocompletoellensinga.pdf](https://singa2017.files.wordpress.com/2017/12/gt05_1506795817_arquivo_trabalhocompletoellensinga.pdf)> Acesso em: 22 jan. 2019.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública, RAP**, Rio de Janeiro 41 (3): 487-504, maio/jun, 2007.

CUNHA, Murilo Bastos da. **Para saber mais: fontes de informação em ciência e tecnologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2001.

DINIZ, Maria Helena. **Enciclopédia Jurídica da PUCSP**. Tomo Teoria Geral e Filosofia do Direito, Edição 1, junho de 2017. Disponível em:<

<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/157/edicao-1/fontes-do-direito>>. Acesso em: 01 dez. 2018.

DOURADO, Luiz Fernandes et al. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e a escolha do diretor**. Brasília: MEC, SEB, 2004a. (Cadernos do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 5).

DYSARZ, Fernanda Pereira. **O saber da Merenda: Práticas educativas no contexto da alimentação escolar**. Rio de Janeiro: UFRJ/NUTES, 2015.

ELAINA, Jeniffer. **PORTAL GESTÃO**. As estratégias genéricas de Michael Porter. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/item/6710-asestrat%C3%A9gias-gen%C3%A9ricas-de-michael-porter.html>>. Acesso em: 28 nov. 2018

ENMEB-RAMIRO PROF. **Assembleias Escolares**. Disponível em: <<http://emebramiro.blogspot.com/2012/10/assembleias-escolares.html>>. Acesso em: 01 Jun. 2018.

FERREIRA, Yuri. **Educação no Ensino Fundamental e Médio**. Disponível em: <<https://educacao.umcomo.com.br/artigo/como-era-a-escola-no-regime-militar-20114.html>>. 2017. Acesso em: 11 set. 2018.

FIRMINO, Carlos Antônio Barbosa. **A Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa nas décadas de 1960 a 1980: Um projeto político e pedagógico contra-hegemônico?** 2010. 378 f. Tese Doutorado. Univ. Fed. Pernambuco. Recife, 2010.

- FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Brasília: Liber livro editora, 2008.
- FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. 5a. Edição. São Paulo: Cortez, 2001.
- FREITAS, Kátia Siqueira de. Gestão da Educação: A formação em serviço como estratégia de melhoria da qualidade do desempenho escolar. in: Cunha, MC.org. **Gestão Educacional nos municípios: entraves e perspectivas** [online]. Salvador: EDUFBA. 2009. 366 p. Scielo Books.
- GENTILLI, Pablo A. e Silva, Tomaz Tadeu da (Orgs.). **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.
- GESTÃO ESCOLAR. **A Estrutura do Projeto Político Pedagógico - PPP**. 2017. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1704/documentos-uteis-gestor-estrutura-ppp>>. Acesso em: 05 out. 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas. 2008.
- GOHN, Maria da Glória. Movimentos Sociais na Contemporaneidade. **Revista Brasileira de Educação**. V. 16, n. 47. Maio-ago. 2011.
- GUIMARÃES, Eduardo Nunes. **Formação e desenvolvimento econômico do Triângulo Mineiro: Integração Nacional e Consolidação Regional**. Uberlândia: Edufu, 2010.
- KENEDY, Faculdade. **Manual de Sindicância**. 2013. Disponível em: <[http://www.kennedy.br/arquivos\\_up/documentos/manual\\_de\\_sindicancia.pdf](http://www.kennedy.br/arquivos_up/documentos/manual_de_sindicancia.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2018.
- KLEBA, COMERLATTO E FROZZA. Instrumentos e Mecanismos de Gestão: Contribuições ao processo decisório em conselhos de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 49(4):1059-1079, jul/GO. 2015
- LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília: CFC, n. 160, p.39-53, jul./ago. 2006.
- LAPENDA, José T. B. **Planejamento Estratégico e Processo Decisório**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>> de 13/06/2012>. Acesso em: 04 Out. 2018.
- LOPES, Noêmia. **O que é o Projeto-Político Pedagógico (PPP)**. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/560/o-que-e-o-projeto-politico-pedagogico-ppp>> Acesso em: 02 Mar. 2019.
- LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. São Paulo, 2001.
- LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MASSUCATO, Muriele. **Gestão Escolar - Seis dicas para organizar eventos com a comunidade escolar**. 2017. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1819/blog-coordenadoras-em-acao-seis-dicas-para-organizar-eventos-com-a-comunidade-escolar>>. Acesso em: 02 dez. 2018.

MATOS, Danilo Felix de. **Saber na Rede**. Disponível em: <<http://www.sabernarede.com.br/elaboracao-dos-orcamentos-e-planos-de-compras/>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

MENEZES, Ebenezer Takuno de. **Colegiado Escolar**. Disponível em: <<http://www.educabrasil.com.br/colégiado-escolar/>> Acesso em: 05 Out. 2018.

MET@LICALCONSTRUÇÃO CIVIL. **A importância do projeto na concepção e execução de uma obra**. 2018. Disponível em: <<http://www.metalica.com.br/a-importancia-do-projeto-na-concepcao-e-execucao-de-uma-obra>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.085, de 08 de abril de 2009**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45085&comp=&ano=2009>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2795, de 28 de setembro de 2015**. Disponível em: <[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%202795\\_2015%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%202795_2015%20(1).pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução SEE MG Nº 2.958, de 29 de abril de 2016**. Disponível em: <[http://srebarbacena.educacao.mg.gov.br/images/DIPE/DIGEP/Arquivos/Priscila/Resolucao-SEE-2958-de-29\\_04\\_16.doc](http://srebarbacena.educacao.mg.gov.br/images/DIPE/DIGEP/Arquivos/Priscila/Resolucao-SEE-2958-de-29_04_16.doc)>. Acesso em: 01 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução SEE MG No 2245, de 28.12.2012**. Disponível em: <[https://www.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com\\_gmg&controller=document&id=10499-resolucao-2245-2012-686-kb-pdf](https://www.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_gmg&controller=document&id=10499-resolucao-2245-2012-686-kb-pdf)>. Acesso em: 29 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução SEE MG No 3670, de 28 de dezembro de 2017**. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3670-17-r.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Educação. **Manual Caixa Escolar**. Em vigor desde 2003. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br>>. Acesso em: 29 maio 2018.

\_\_\_\_\_. SEEMG. **Guia do Especialista em Educação Básica**. 2018. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/23590941-Guia-do-especialista-em-educacao-basica.html>>. Acesso em: 02 dez. 2018.

NAVARRO, Ignez Pinto et al.. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC, SEB, 2004. (Cadernos do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 1). Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/ce\\_cad5pdf.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/ce_cad5pdf.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2018

NETO, Zebé. **Educação com qualidade social**. Disponível em: <https://petecaportal.wordpress.com/2014/10/08/educacao-com-qualidade-social/>>. Acesso em: 06 mar. 2019.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Emanuelle. **InfoEscola**. Projeto Político Pedagógico, 2010. Disponível em:< <https://www.infoescola.com/educacao/projeto-politico-pedagogico/>>. Acesso em: 04 out. 2018.

\_\_\_\_\_, Emanuelle. **Infoescola** – Regimento Escolar. Disponível em:<<https://www.infoescola.com/educacao/regimento-escolar/>>. Acesso em: 04 out. 2018.

OLIVEIRA, Raul M. P. **Webquest**: uma metodologia para o desenvolvimento de atividades interdisciplinares no contexto escolar. 2010. 110 f. Dissertação (Mestrado). PPGED. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2010.

PALMA FILHO, João Cardoso. Políticas de Financiamento da Educação no Brasil. **Eccos Revista Científica**. São Paulo, V. 8, n. 2, p. 291-311, jul./dez.2006.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**. 16ª – Introdução Crítica. Cortez: SP, 2010.

\_\_\_\_\_. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. 2º ed. São Paulo: Xamã, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2006.

PEIXINHO, Albaneide Maria Lima. A trajetória do Programa Nacional de Alimentação Escolar no período de 2003-2010: relato do gestor nacional. **Ciência & Saúde Coletiva** [online]. 2013, vol. 18, n. 4, pp.909-916. ISSN 1413-8123. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232013000400002>>. Acesso em: 09 jan. 2019.

PESSOA, Fernando. **O meu olhar é nítido como um girassol**. Poesia: Alberto Caeiro. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 26.

PINTO, Tales dos Santos. **"A Constituição"**. Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/historiab/constituicao.htm>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

PORTADAESTRATEGIA. 2017. **Reunião de Análise Estratégica**. Disponível em:< <http://www.tjgo.jus.br/index.php/projetos-em-execucoes/programas-projetos-e-acoas/190-sge-gestao-estrategica/acompanhamento/4954-rae-reuniao-de-analise-estrategica> >. Acesso em: 27 jun. 2018.

PORTALTRIBUTÁRIO. **Guia Contábil OnLine**. Portal de Contabilidade. Disponível em: < <http://www.portaltributario.net.br/> >. Acesso em: 04 out. 2018.

PORTAL-EDUCAÇÃO. **Vantagens do uso do Excel**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/psicologia/vantagens-do-uso-do-excel/71952>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução de Daisy Vaz de MORAES. 5. ed. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANT'ANNA, Geraldo José. **O Planejamento, Gestão e Legislação Escolar**. São Paulo, SP: Érica, 2014.

SANTOS, José Pereira dos. 1971. **Criação da Escola Estadual Prof. José Ignácio de Souza: 1966-1969**. 2008. 150 f. Tese de Mestrado (Faculdade de Educação). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2008.

SANTOS, Vírgilio Marques dos. **O que é o Controle de Qualidade? Qual a sua função?** - FM2S. 2017. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/o-que-e-o-controle-da-qualidade/>>. Acesso em: 27 Jun. 2018.

SILVA, Antônio Pereira da. **Uberlândia na linha do tempo**. Uberlândia (MG); Edição do autor, 2015.174 p.

SOBRAL, Fernanda A. da Fonseca. Educação para a competitividade ou para a cidadania social? São Paulo em perspectiva. **Revista da Fundação SEADE**, São Paulo, nº 1, p. 3-11, 2000.

SOCONTABILIDADE. **Conceito Livro Caixa**. Disponível em: <<http://socontabilidade.com.br/conteudo/livrocaixa.php>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

SODRÉ, B.S.. **Cartilha Sodré**. São Paulo, Liv. Liberdade, 1940. [s.n.].

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. **Jurisprudência**. Publicada em 27/09/2013. Disponível em:<<https://www.mpes.mp.br/Arquivos/Anexos/e883e095-26d1-43ce-af4b-999f5d66d1f3.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2018.

TURPIN, Maria Elena. **A Alimentação Escolar como vetor de desenvolvimento local e garantia da segurança alimentar e nutricional**. 2008. 160 f. Dissertação de mestrado. UNICAMP. Campinas, SP. 2008.

VAZ, José Carlos. Gestão Democrática da Educação. **Revista eletrônica Fundação Perseu Abramo** (2006). Disponível em:< <http://www2.fpa.org.br/formacao/pt-no-parlamento/textos-e-publicacoes/gestao-democratica-da-educacao>>. Acesso em: 01 dez. 2018.

VÁZQUEZ, María L. et al. Nível de informação da população e utilização dos mecanismos institucionais de participação social em saúde em dois municípios do Nordeste do Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 10, n. Supl., p. 141-155, 2005. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n4/0034-7612-rap-49-04-01059.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

VIRTOUS, Tecnologia da Informação. **Material de apoio**. 2007-2018. Disponível em: <<http://socontabilidade.com.br/conteúdo/livrocaixa.php>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

WEBNODE. **Periféricos de Armazenamento**. Disponível em: <<https://perifericos-de-armazenamentos7.webnode.com/dispositivos/>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

ZANARDINI, Isaura Monica Souza. A Reforma do Estado e da educação no contexto da ideologia da pós-modernidade. Florianópolis: **Perspectiva**, v.25, n.1, 245-270, jan./ jun., 2007.

## ANEXOS

## Anexo 1 - Ofício UNIUBE solicitação acesso aos documentos da EEPJIS 23 de abril de 2018


**UNIUBE**  
 Universidade de Uberaba

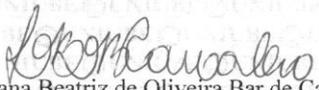
Reconhecida pela Portaria nº 544 - MEC de 25/10/1988 - (D.O.U. 26/10/1988).  
 Campus Uberlândia/MG - Fora de Sede Criado pela Portaria nº 2.728 - MEC de 25/09/2002 - (D.O.U. 27/09/2002).  
 Credenciada pela Portaria nº 1871 - MEC de 02/06/2005 - (D.O.U nº 105, de 03/06/2005).

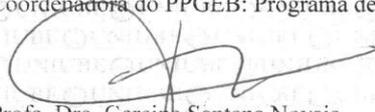
Ofício UNIUBE No. 71/2018 Uberlândia, 23 de abril de 2018

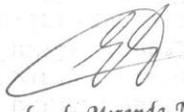
Ilmo. Senhor  
 Evandro de Miranda Neves  
 Diretor da Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa

Objetivando pesquisa referente: "A GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA PÚBLICA: instrumentos e mecanismos de gestão para a aplicação dos recursos públicos", na Escola Estadual Professor José Ignácio de Sousa, solicitamos autorização para acesso aos documentos da secretaria da escola, do período de 2016 a 2017, principalmente: Livro de Atas, Planejamento Político Pedagógico, plano de trabalho para aplicação de recursos obtidos, processo de execução de despesas, relatório de prestação de contas, documentos bancários e documentos da contabilidade, relatórios de Gestão, relatório de avaliação da prestação de contas dos recursos utilizados, ao mestrando Francisco Luiz Pereira da Costa R.A. 6105823-UNIUBE, RG: M-1.694.796 SSP-MG, aluno regularmente matriculado no Programa de Mestrado Profissional em Educação: Formação Docente para a Educação Básica, desta Instituição.

Atenciosamente,

  
 Profa. Dra. Luciana Beatriz de Oliveira Bar de Carvalho  
 Coordenadora do PPGEB: Programa de Pós-Graduação em Educação Básica

  
 Profa. Dra. Gercina Santana Novais  
 Orientadora

  
 Evandro de Miranda Neves  
 Diretor-Masp: 1181750-0  
 MG-12/03/2014

Campus Rondon: Av. Rondon Pacheco, 2.000 - Bairro Lídice - 38.400-050 - Fone: (34) 3292-5600 - Fax: (34) 3292-5603  
 Uberlândia (MG) - <http://www.uniube.br>

Cód: 39851

## Anexo 2 – Calendário Escolar da EEPJIS ano 2017

ESCOLA ESTADUAL PROFESSOR JOSÉ IGNÁCIO DE SOUSA LEI DE CRIAÇÃO Nº 4270 DE 21/10/1966 - AUTORIZADO PELA PORTARIA Nº 48/67 DE 14/04/1967 TIPOLOGIA - P035C4 - CÓDIGO - 167339																																			
CALENDÁRIO - 2017 - Ensino Regular																																			
JANEIRO							FEVEREIRO							MARÇO																					
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	
1	2	3	4	5	6	7				10	2	3	4								1	2	3	4											
8	9	10	11	12	13	14	5	6*	7	8	9	10	11	5	6	7	8	9	10	11	5	6	7	8	9	10	11								
15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18	12	13	14	15	16	17	18	12	13	14	15	16	17	18								
22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25	19	20	21	22	23	24	25	19	20	21	22	23	24	25								
29	30	31					26	27	28					26	27	28	29	30	31		26	27	28	29	30	31									
10 D							15 DL						03 E						23 DL																
ABRIL							MAIO							JUNHO																					
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	
						1	1	2	3	4	5	6								1	2	3													
2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10	4	5	6	7	8	9	10								
9	10	11	12	13	14	15	14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17	11	12	13	14	15	16	17								
16	17	18	19	20	21	22	21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24	18	19	20	21	22	23	24								
23	24	25	26	27	28	29	28	29	30	31				25	26	27	28	29	30	25	26	27	28	29	30										
30																																			
17 DL							23 DL						01 E						20 DL																
JULHO							AGOSTO							SETEMBRO																					
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	
						1																					1	2							
2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	3	4	5	6	7	8	9								
9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	10	11	12	13	14	15	16								
16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	17	18	19	20	21	22	23								
23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30	31		24	25	26	27	28	29	30	24	25	26	27	28	29	30									
30																																			
12 DL							21 DL						01 E						20 DL																
OUTUBRO							NOVEMBRO							DEZEMBRO																					
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	
1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4															1	2						
8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11	3	4	5	6	7	8	9	3	4	5	6	7	8	9								
15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16	10	11	12	13	14	15	16								
22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25	17	18	19	20	21	22	23	17	18	19	20	21	22	23								
29	30	31					26	27	28	29	30			24	25	26	27	28	29	30	24	25	26	27	28	29	30								
													31							31															
17 DL							01 E						20 DL						12 DL							06 E									
<b>Legendas - Resolução 3120/2016</b>																																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início e término do ano letivo - art. 4º - II</li> <li>☉ Início e término do ano escolar - Art. 4º II e IV</li> <li>Ferriados - Art. 4º - VI</li> <li>Recessos - Art. 4º - V</li> <li>Férias Escolares - Art. 4º - I</li> <li>Reuniões, Planejamento, Recuperação final e Formação Continuada - art. 4º - III</li> <li>Sábado Letivo: Dia 16/09/17 = Virada da Educação de Minas Gerais - Art. 4º, § 1º</li> <li>Sábado Letivo: Dia 11/11/17 = Feira de Ciências, Mostra DIM, CESEC - Art. 4º, § 2º</li> <li>Sábado Letivo: Assembléia Prestação de Contas - Art. 4º, § 3º- 02/12/17</li> <li>Sábados Letivos - Art. 2º, 5º e 6º</li> <li>Semana de Educação Para a Vida - Art. 4º, § 4º e 20/11/16 = Consciência Negra</li> <li>Projetos Interdisciplinares</li> <li>↓ Início e término do bimestre</li> <li>⊗ Estudos periódicos de recuperação</li> <li>⬛ Dias Escolares; Conselho de Classe</li> </ul>														<b>ASSINATURAS E HOMOLOGAÇÕES</b>  6 Sábados letivos 12 Dias Escolares 200 Dias Letivos  Data da homologação do Colegiado: ____/____/____  Assinatura do(a) Diretor(a) de Escola  Assinatura do(a) Inspe(a)tor(a) Escolar  1º Bimestre 06/02 a 28/04 - 55 2º Bimestre 02/05 a 14/07 - 55 3º Bimestre 31/07 a 06/10 - 46 4º Bimestre 16/10 a 15/12 - 44																					

## Anexo 3 - Demonstrativo financeiro da EEPJIS exercício 2016

DEMONSTRATIVO FINANCEIRO ANUAL - EXERCÍCIO 2016  
APURAÇÃO EM 31/12/2016

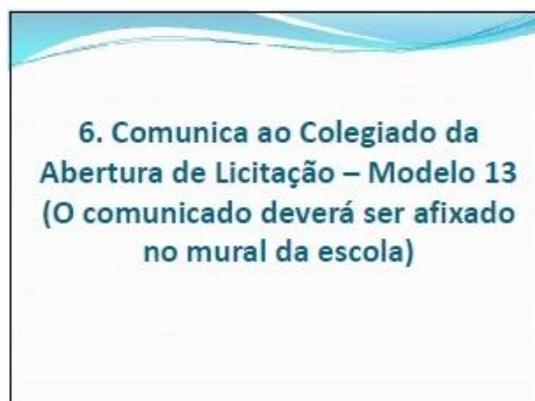
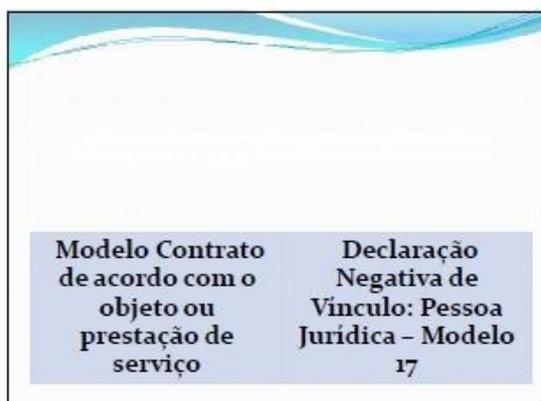
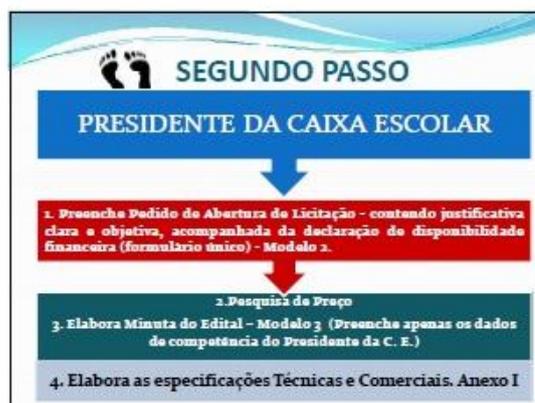
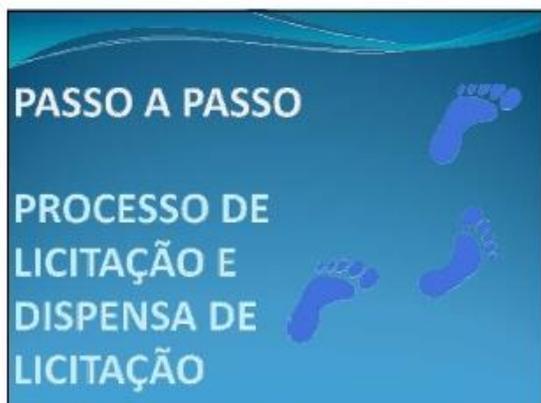
RECEITA		DESPESAS	
1 - SALDO DO EXERCÍCIO ANTERIOR	R\$ 667.429,19	5 - DESPESAS ADMINISTRATIVAS (RDA)	
1.1.0 - Caixa (Recursos Diretamente Arrecadados)		6 - DESPESAS TERMO DE COMPROMISSOS	R\$ 577.309,70
1.2.0 - Bancos e/ Vinculada	R\$ 0,00	6.01 - Parlamentar	R\$ 0,00
1.2.01 - PNAE (Merenda Escolar)		6.02 - PNAE (Merenda Escolar)	R\$ 143.572,64
1.2.02 - Manutenção e Custeio		6.03 - Manutenção e Custeio	R\$ 102.657,93
1.2.03 - PDDE		6.04 - PDDE	R\$ 27.779,00
1.2.04 - Obras		6.05 - Obras/Acessibilidade	R\$ 280.648,66
1.2.05 - Mobiliário		6.06 - Conectividade 1	R\$ 67.167,00
1.2.06 - Outros		6.07 - Rede Lógica e Elétrica	R\$ 0,00
		6.08 - Alimentação Servidores	R\$ 4.620,00
		6.09 - Material Permanente	R\$ 13.539,80
		6.10 - Recurso Próprio	R\$ 1.820,00
		6.11 - Proeml	R\$ 2.000,00
1.3.0 - Bancos e/ Aplicações	R\$ 667.429,19	7 - SALDO PARA O EXERCÍCIO SEGUINTE:	R\$ 467.284,53
1.3.01 - PNAE (Merenda Escolar)	R\$ 55.964,22	7.1.0 - Caixa (Recursos Diretamente Arrecadados)	
1.3.02 - Manutenção e Custeio	R\$ 76.180,23	7.2.0 - Bancos e/ Vinculada	R\$ 0,00
1.3.03 - PDDE	R\$ 4.208,56	7.2.01 - PNAE (Merenda Escolar)	
1.3.04 - Obras/Acessibilidade	R\$ 478.427,00	7.2.02 - Manutenção e Custeio	
1.3.05 - Merenda Servidores	R\$ 4.709,68	7.2.03 - PDDE	
1.3.06 - Material Permanente	R\$ 0,00	7.2.04 - Obras	
1.3.07 - Conectividade 1	R\$ 3.115,36	7.2.05 - Mobiliário	
1.3.08 - Proeml	R\$ 33.936,40	7.2.06 - Outros	
1.3.09 - Parlamentar	R\$ 13,79	7.2.07 - PAAE	
1.3.10 - Recurso Próprio	R\$ 10.873,95	7.2.08 - Dev. S.R.E. - banda larga	
1.3.11 - Rede Lógica e Elétrica	0		
2 - RECEITAS TERMO DE COMPROMISSOS	R\$ 334.785,84	7.3.0 - Bancos e/ Aplicações	R\$ 467.284,53
2.01 - PNAE (Merenda Escolar)	R\$ 148.125,05	7.3.01 - PNAE (Merenda Escolar)	R\$ 64.071,44
2.02 - Manutenção e Custeio	R\$ 80.510,40	7.3.02 - Manutenção e Custeio	R\$ 58.958,83
2.03 - PDDE	R\$ 83.300,00	7.3.03 - PDDE	R\$ 62.568,22
2.04 - Obras/Acessibilidade	R\$ 0,00	7.3.04 - Obras/Acessibilidade	R\$ 224.352,70
2.05 - Parlamentar	R\$ 0,00	7.3.05 - Conectividade 1	R\$ 2.660,74
2.06 - Material Permanente	R\$ 13.500,00	7.3.06 - PROEM	R\$ 34.716,58
2.07 - Merenda servidores	R\$ 0,00	7.3.07 - Material Permanente	R\$ 181,54
2.08 - Conectividade 1	R\$ 0,00	7.3.08 - Merenda Servidores	R\$ 195,36
2.09 - Proeml	R\$ 0,00	7.3.09 - Parlamentar	R\$ 14,92
2.10 - Recurso Próprio	R\$ 4.350,39	7.3.10 - Banda larga 2014	
2.11 - Rede Lógica e Elétrica	R\$ 5.000,00	7.3.11 - Recurso Próprio	R\$ 14.403,70
3 - RENDIMENTOS DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	R\$ 42.379,20	7.3.12 - Rede Lógica e Elétrica	R\$ 5.160,50
3.01 - PNAE (Merenda Escolar)	R\$ 3.554,81		
3.02 - Manutenção e Custeio	R\$ 4.926,13		
3.03 - PDDE	R\$ 2.838,66		
3.04 - Obras/Acessibilidade	R\$ 26.574,36		
3.05 - Recurso Próprio	R\$ 999,36		
3.06 - Parlamentar	R\$ 1,13		
3.07 - Merenda Servidores	R\$ 105,68		
3.08 - Material Permanente	R\$ 221,34		
3.09 - Proeml	R\$ 2.780,18		
3.10 - Conectividade 1	R\$ 217,05		
3.11 - Rede Lógica e Elétrica	R\$ 160,50		
4 - RECURSOS DIRETAMENTE ARRECADADOS			
TOTAL	R\$ 1.044.594,23	TOTAL	R\$ 1.044.594,23

## Anexo 4 - Demonstrativo financeiro da EEPJIS exercício 2017

**DEMONSTRATIVO FINANCEIRO ANUAL – EXERCÍCIO 2017**  
**APURAÇÃO EM 31/12/2017**

RECEITA		DESPESAS	
<b>1 – SALDO DO EXERCÍCIO ANTERIOR</b>	R\$ 457.269,61	<b>5 – DESPESAS ADMINISTRATIVAS (RDA)</b>	R\$ 6.238,42
1.1.0 – Caixa (Recursos Diretamente Arrecadados)	R\$ 14.403,70	<b>6 – DESPESAS TERMOS DE COMPROMISSOS</b>	R\$ 554.187,51
1.2.0 – Bancos c/ Vinculada		6.01 – Parlamentar	R\$ 15.107,03
1.2.01 – PNAE (Merenda Escolar)		6.02 – PNAE (Merenda Escolar)	R\$ 235.172,87
1.2.02 – Manutenção e Custeio		6.03 – Manutenção e Custeio	R\$ 100.747,48
1.2.03 – PDDE		6.04 – PDDE	R\$ 72.221,96
1.2.04 – Obras		6.05 – Obras/Acessibilidade	R\$ 45.361,12
1.2.05 – Mobiliário		6.06 – Conectividade 1	
1.2.06 – Outros		6.07 – Rede Lógica e Elétrica	
		6.08 – Alimentação Servidor	
		6.09 – Material Permanente	
		6.11 – Proemi	R\$ 85.577,06
1.3.0 – Bancos c/ Aplicações	R\$ 452.865,91	<b>7 – SALDO PARA O EXERCÍCIO SEGUINTE:</b>	R\$ 430.166,14
1.3.01 – PNAE (Merenda Escolar)	R\$ 64.071,44	7.1.0 – Caixa (Recursos Diretamente Arrecadados)	R\$ 18.603,14
1.3.02 – Manutenção e Custeio	R\$ 58.958,83	7.2.0 – Bancos c/ Vinculada	
1.3.03 – PDDE	R\$ 62.568,22	7.2.01 – PNAE (Merenda Escolar)	
1.3.04 – Obras/Acessibilidade	R\$ 224.352,70	7.2.02 – Manutenção e Custeio	
1.3.05 – Merenda Servidores	R\$ 195,36	7.2.03 – PDDE	
1.3.06 – Material Permanente	R\$ 181,54	7.2.04 – Obra Acessibilidade	
1.3.07-Conectividade 1	R\$ 2.660,74	7.2.05 – Mobiliário	
1.3.08 -Proemi	R\$ 34.716,56	7.2.06 – Proemi	
1.3.09 – Parlamentar		7.2.07 – Recurso Próprio	
1.3.11 - Rede Lógica e Elétrica	R\$ 5.160,50	7.2.08 – Dev. S.R.E - banda larga	
<b>2 – RECEITAS TERMOS DE COMPROMISSOS</b>	<b>R\$ 482.382,03</b>	7.2.09 – Alimentação Servidor	
2.01 – PNAE (Merenda Escolar)	R\$ 269.002,80	7.2.10 – Material Permanente	
2.02 – Manutenção e Custeio	R\$ 55.707,66	7.2.11 – Conectividade 1	
2.03 – PDDE	R\$ 42.671,67	7.3.0 – Bancos c/ Aplicações	R\$ 411.563,00
2.04 – Obras/Acessibilidade		7.3.01 – PNAE (Merenda Escolar)	R\$ 105.716,00
2.05 – Parlamentar	R\$ 15.000,00	7.3.02 – Manutenção e Custeio	R\$ 17.894,45
2.06 – Material Permanente		7.3.03 – PDDE	R\$ 36.344,42
2.07 – Merenda servidores		7.3.04 – Obras/Acessibilidade	R\$ 191.159,83
2.08 – Conectividade 1		7.3.05 – Conectividade 1	R\$ 2.847,76
2.09 – Proemi	R\$ 100.000,00	7.3.06 – PROEMI	R\$ 51.751,58
		7.3.07 –Material Permanente	R\$ 191,12
2.11 – Rede Lógica e Elétrica		7.3.08 – Merenda Servidores	R\$ 208,95
<b>3- RENDIMENTOS DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>	<b>R\$ 31.903,49</b>	7.3.09 – Parlamentar	
3.01 – PNAE (Merenda Escolar)	R\$ 7.814,63	7.3.11 – Rede Lógica e Elétrica	R\$ 5.448,89
3.02 – Manutenção e Custeio	R\$ 3.975,44		
3.03 – PDDE	R\$ 3.326,58		
3.04 – Obras/Acessibilidade	R\$ 12.168,25		
3.05 – Recurso Próprio	R\$ 1.400,92		
3.06 –Parlamentar	R\$ 107,03		
3.07 – Merenda Servidores	R\$ 13,59		
3.08 – Material Permanente	R\$ 9,58		
3.09 – Proemi	R\$ 2.612,06		
3.10 –Conectividade 1	R\$ 187,02		
3.11 – Rede Lógica e Elétrica	R\$ 288,39		
<b>4 – RECURSOS DIRETAMENTE ARRECADADOS</b>	<b>R\$ 9.036,94</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 990.592,07</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 990.592,07</b>

Anexo 5 – Passo a Passo processo de licitação PNAE – SEEMG – pg. 1



## Anexo 6 – Passo a Passo processo de licitação PNAE – SEEMG - pg. 2

### TERCEIRO PASSO

7. Define no Edital a data de entrega e a abertura dos envelopes, sendo no mínimo 05 dias úteis para "Convite" 15 dias úteis para "Tomada de Preços" e 30 dias para concorrência. Como definir modalidade:

8. Divulgação de Licitação – Modelo 14 (encaminha para vários locais na cidade e solicita o comprovante da divulgação)

9. Preenche os Convites para Licitação – Modelo 15 e envia em envelope com os seguintes documentos:

1. Edital - Aquisição de Material – Modelo 3

2. Especificação Técnica e Condições Comerciais, descrevendo minuciosamente os produtos a serem adquiridos. Anexo 1

3. Contrato de Fornecimento de Materiais (em casos de fornecimento acima de 30 dias ou parcelado) Modelo 30

4. Declaração de Vínculo: Pessoa Jurídica – Modelo 17

### MODALIDADES DE LICITAÇÃO:

**Pesquisa de Preço.**

Publicação no IOF Alimentação Escolar e Obras acima de R\$500.000,00

Modalidade Convite - Compras – até R\$80.000,00 cinco dias úteis.

Modalidade Tomada de Preços -compras , acima de R\$80.000,00 ate R\$150.000,00, 15 dias altera a alínea "b" do inciso III do artigo 14 do anexo II.

Modalidade Concorrência - compras acima de R\$150.000,00(acrescenta inciso III aos artigos 11 e 12 do Anexo II). 30 dias altera a alínea "b" do inciso III do artigo 14 do Anexo II.

O julgamento e classificação deverá ser por Item \_ Alimentação Escolar.

### QUARTO PASSO COMISSÃO DE LICITAÇÃO

10. Recebimento e análise das propostas.  
Obedecer rigorosamente os prazos estipulados no Edital

1. Preenchimento do Mapa de Apuração e Classificação de Propostas por ordem crescente de valor Modelo 18

2. Análise da documentação de habilitação da proposta classificada como de menor valor, no mapa de Classificação (Mod. 18). Não é permitido receber documentação com data posterior à entrega dos envelopes

3. Análise detalhada da Proposta Comercial de acordo com a especificação técnica do licitante habilitado

4. Relatar todos os detalhes na Ata de Julgamento de Habilitação e Propostas – Modelo 19

### 11. Divulgação da Proposta mais vantajosa e Habilitada - Modelo 20

É a indicação do Licitante Habilitado que apresentou toda a documentação exigida conforme Edital Item 1.3 e o menor preço de acordo com a especificação técnica

\* Esgotado o prazo para impugnação, a Comissão terá prazo de 03 dias úteis para Reconsiderar sua decisão ou Manifestar. Em ambos os casos a comissão de licitação reverterá o recurso para apreciação final do Presidente da Caixa Escolar terá prazo de 03 dias úteis para decidir.

13. Encaminhamento de Recurso Interposto Para Julgamento do Presidente da Caixa Escolar – Modelo 21

(Após decisão, quanto ao Recurso, a Comissão o encaminhará para apreciação final do Presidente da C.E).

14. Encaminhamento dos autos do processo para adjudicação e homologação – Modelo 23

### 5º PASSO Presidente da Caixa Escolar

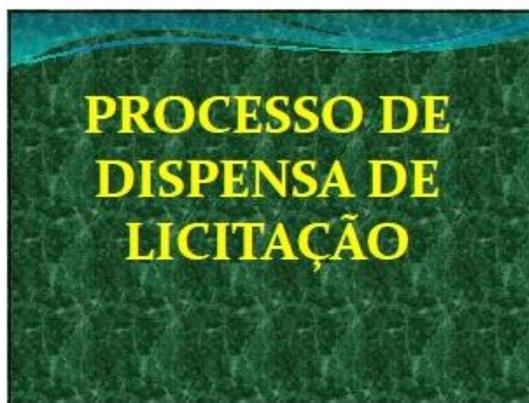
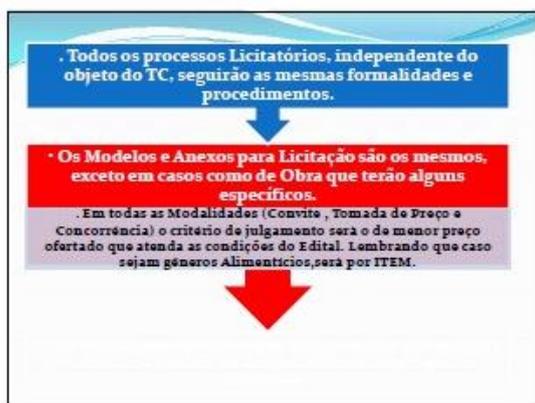
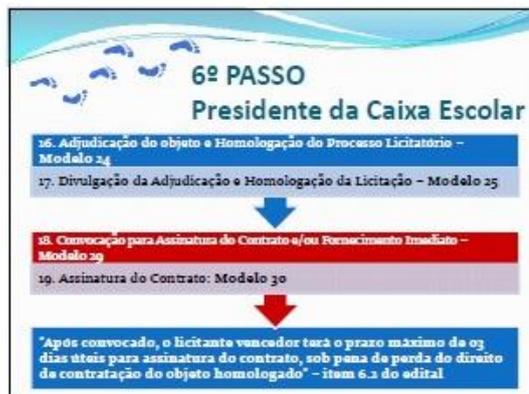
15. Divulgação do Resultado do Recurso – Modelo 22

A justificativa da decisão, em caso de indeferimento, deve conter argumentos baseados sempre no edital. Tanto a planilha de Serviços quanto os demais dados devem ser citados dando referência.

O (a) Presidente da C.E deverá tomar a decisão no prazo máximo de 3 dias úteis

## Anexo 7 – Passo a Passo processo de licitação PNAE – SEEMG – p.3

Art. 10 É de responsabilidade do presidente da caixa escolar, juntamente com seu tesoureiro e demais órgãos estatutários, a execução do projeto, o controle financeiro e a elaboração da prestação de contas dos recursos transferidos por intermédio de termos de compromisso pela SEE, observadas as normas estabelecidas nesta Resolução.



**PROCESSO DE DISPENSA DE LICITAÇÃO E DE INEXIGIBILIDADE**

**OBS: O Processo de Dispensa de Licitação compõe a documentação de Prestação de Contas das Caixas Escolares.**

<p>A licitação poderá ser dispensada quando houver aquisição com valor de até R\$8.000,00, desde que as parcelas de um mesmo serviço ou produto não ultrapassem esse valor, mediante frustração da licitação devidamente documentada, e outros... (Capítulo 6 Art. 27, Inciso I a V).</p>	<p><b>INEXIGIBILIDADE DA LICITAÇÃO</b> Capítulo 6 Art. 28, Inciso I e II que diz: "É facultada a licitação quando for inviável a competição". Ou seja, quando alguma outra empresa não pode fornecer um tipo de produto ou prestar um serviço. Mas isso deve ser bem fundamentado, demonstrando-se a inviabilidade de uma real e efetiva possibilidade de competição".</p>	<p>A comprovação de exclusividade deve ser feita através de atestado (carta de exclusividade) fornecido pelo órgão do registro de comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes".</p>
---	--	--

**Dispensa**

A partir da nota técnica não há mais a dispensa para gêneros perecíveis

A caixa escolar, pode, caso haja necessidade, desde que justificada, no tempo necessário para a realização do processo (Convite ou Tomada de Preço), adquirir perecíveis para atendimento aos alunos. Lembramos que o atendimento deverá ser através do processo licitatório e aquisição através de dispensa é para atendimento ao mínimo necessário até conclusão do processo.

A dispensa para valores até R\$ 8.000,00, previsto na Resolução SEE nº 2.245/12, prevalece, ou seja, para as aquisições de objetos até R\$ 8.000,00 a caixa escolar utilizará o processo de dispensa. Lembramos que na alimentação escolar o objeto é gêneros alimentícios e que não pode ocorrer o fracionamento nas aquisições, como justificativa de dispensa.

## Anexo 8 – Passo a Passo processo de licitação PNAE – SEEMG – p. 4

**PRIMEIRO PASSO**

1. Fazer especificação técnica dos produtos que serão adquiridos
2. Realizar no mínimo 03 pesquisas de preços.
3. Realizar Cotação de Preço. Em três locais. Necessidade da Pesquisa de Preço:

**A.** As pesquisas de preços bem como as cotações de preço devem conter no mínimo: Razão Social da empresa, CNPJ, valores e data.

**B.** A empresa ou pessoa física selecionada com o menor preço deverá apresentar declaração Negativa de vínculo pessoa jurídica ou física e Cartão CNPJ ou CPF; deverá ser confirmada a autenticidade do CNPJ ou CPF no site da Receita Federal.

3. Justificativa de Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação – Modelo 26

**SEGUNDO PASSO**

**3. Parecer do Colegiado – Dispensa ou Inexigibilidade – Modelo 27**

**COLEGIADO DA CAIXA ESCOLAR**

Realizar o envio atada Dispensa de Licitação, podendo a lotação ter documentação anexa e apresentar para o IRRS.

O Parecer do Colegiado deve conter assinatura de 03 membros do Colegiado e ser assinado pelo(a) Ator de processo.

**TERCEIRO PASSO**

**PRESIDENTE DA CAIXA ESCOLAR**

<b>4. Comunicação</b> Divulgação do processo de Dispensa ou Inexigibilidade de Processo Licitatório – Modelo 28	<b>5. Convocação</b> para Assinatura do Contrato e/ou Fornecimento Imediato – Modelo 29	<b>6. Assinatura do Contrato:</b> Modelo 30 para aquisição de produtos (sem entrega imediata) e Modelo 24 para prestação de serviços.
--	--	--

**Datas Importantes**

- Até o 5º dia útil lançar os saldos bancários
- Devolução de saldos de TC até 24 de cada mês
- Envio da Chamada Pública até 5º feira meio dia
- Entrega de prestação de contas observar a data estipulada no TC

**Consultas frequentes**

- <http://www.portalagriculturafamiliaar.mg.gov.br/>
- <http://www.controladoriacas.mg.gov.br/index.php/Autorizacoes/7/legis>
- <http://www.fnda.gov.br/planejamento/contas/contas/contas>
- <http://www.fnda.gov.br/planejamento/contas/contas/contas>
- <http://www.compras.mg.gov.br/>
- <http://portaldaagriculturafamiliaar.mg.gov.br/>
- Portaria 445/2002

## APÊNDICE

CD-Rom contendo a planilha eletrônica “Livro Diário de Caixa” com instruções de uso e o Capítulo IV com o histórico da criação deste produto.