



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI-MG
NEAD – NÚCLEO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Jéssica Jenninffer Machado

AS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR E O PAPEL DO GESTOR NAS
FINANÇAS PÚBLICAS DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS

Araxá
2018

MACHADO, Jéssica Jenninffer

As Competências da Gestão Escolar e o Papel do Gestor nas
Finanças Públicas das Escolas Estaduais de Minas Gerais – Araxá,
2018

42 f.: il.

Monografia (Pós-Graduação - Especialização Em Gestão
Pública) - Universidade Federal De São João Del-Rei-MG, 2018

Orientadora: Ms. Cristiane Edna Camboim

1. Competências. 2. Gestão Escolar. 3. Finanças Públicas. 4.
Transparência.

JÉSSICA JENNINFFER MACHADO

AS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR E O PAPEL DO GESTOR NAS
FINANÇAS PÚBLICAS DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada ao curso de Pós
Graduação em Gestão Pública da
Universidade Federal de São João Del
Rei – UFSJ, como requisito para
obtenção de Título de Especialista em
Gestão Pública.

Orientadora: Ms. Cristiane Edna
Camboim

Araxá
2018

JÉSSICA JENNINFFER MACHADO

AS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR E O PAPEL DO GESTOR NAS
FINANÇAS PÚBLICAS DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada a Universidade
Federal de São João Del-Rei como parte
dos requisitos para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 15 de setembro de 2018.

Profª. Ms. Cristiane Edna Camboim
(UFSJ)

Prof. Ms. Marco Antônio Catussi
Paschoalotto
(UFSJ)

Dedico esta monografia àquelas
pessoas que souberam compreender
minha ausência e com quem sempre
poderei contar: a Deus por me dar
sabedoria e iluminar meus passos,
meu esposo José Geraldo, meu filho
Enzo, meus pais e irmãos.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar uma revisão bibliográfica e documental acerca das competências a respeito das reais atribuições da função de gestor. Assim, definirá as competências e o papel do gestor no equilíbrio que envolve a gestão pedagógica e administrativo/financeira juntamente a uma gestão democrática e participativa da comunidade. Fica evidente, que as escolas em conjunto com a SRE Uberlândia, demonstram nas capacitações e orientações, pouco conhecimento e habilidades exigidas ao gestor para que o contexto dos avanços se tornem mais eficientes na gestão escolar e no papel de gestor das finanças públicas das escolas estaduais sob a jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia - MG. Desse modo, foram analisados aspectos relevantes da gestão com base em estudos propostos por LÜCK, LIBÂNEO, SILVA, dentre outros, que serviram como um norte para uma análise a significativos no ensino aprendizagem, bem como na transparência das finanças públicas. Concluiu-se que diante dos aspectos propostos por estes autores e análise das escolas estaduais da SRE Uberlândia, tornam-se necessárias melhorias na atuação do gestor na área pedagógica e administrativa, que deve deixar de apenas exercer as atribuições burocráticas de seu cargo visando uma forma mais articuladora no processo de gestão escolar.

Palavras-chave: Competências. Gestão Escolar. Finanças Públicas. Transparência.

ABSTRACT

This paper aims to present a bibliographical and documentary review about the competences regarding the real attributions of the managerial function. Thus, it will define the competences and the role of the manager in the balance that involves the pedagogical and administrative / financial management together with a democratic and participative management of the community. It is evident that the schools together with SRE Uberlândia, demonstrate in the capacities and guidelines, little knowledge and skills required of the manager in order that the context of the advances become more efficient in the school management and in the role of manager of the public finances of the state schools under the jurisdiction of the Regional Superintendence of Education of Uberlândia - MG. In this way, relevant aspects of management were analyzed based on studies proposed by LÜCK, LIBÃNEO, SILVA, among others, that served as a north for a significant analysis in teaching learning, as well as in the transparency of public finances. It was concluded that, in view of the aspects proposed by these authors and analysis of the state schools of Sber Uberlândia, it is necessary to improve the performance of the manager in the pedagogical and administrative area, which should not only exercise the bureaucratic assignments of his position aiming at a form more articulating in the school management process.

Keywords: Competencies. School management. Public finances. Transparency.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATB - Assistente Técnico de Educação Básica
CF/88 - Constituição Federal de 1988
DAFI - Diretoria de Administração e Finanças
DIRE - Diretoria Educacional
DIPE – Diretoria de Pessoal
FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC - Ministério da Educação
SEE – Secretaria de Estado da Educação
SIGPC - Sistema de Gestão de Prestação de Contas
SRE - Superintendência Regional de Ensino

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de matrículas do curso Formação pela Escola de 2006 a 2017.	12
Quadro 1 - Programas em execução pelo FNDE passíveis de transferências automáticas de recursos	18
Figura 1 - Organograma SRE Uberlândia	31
Figura 2 –Organograma Escolas Estaduais de Minas Gerais	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 O papel do Gestor Escolar.....	16
2.2 As competências da Gestão Escolar.....	19
2.3 Atuação do gestor frente aos recursos públicos.....	21
2.3.1 Recursos públicos para provimento da educação estadual em Minas Gerais.....	26
3. METODOLOGIA.....	27
4. ESTRUTURA DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO UBERLÂNDIA.....	29
5. ESTRUTURA DAS ESCOLAS ESTADUAIS EM MINAS GERAIS.....	31
6. PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA GESTÃO DAS FINANÇAS PÚBLICAS	34
6.1.1 Primeira proposta: Criação de um cargo de Diretor Administrativo/Financeiro ..	35
6.1.2 Segunda proposta: Criação de um curso de certificação na área financeira.....	36
6.1.3 Terceira proposta: Capacitação dos servidores ATB's nas escolas sobre a área financeira.....	37
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	41

1. INTRODUÇÃO

A escola tem atraído atualmente a atenção da sociedade, por ser um espaço onde são realizados os objetivos e metas do sistema educacional, que se constitui de estratégias para o desenvolvimento e qualidade de vida da sociedade (Heloísa Lück, 2000). Isto representa um enorme desafio para os responsáveis pela gestão escolar nos eixos pedagógicos, administrativos e financeiros, uma vez que exigem destes profissionais competências e informações que os possibilitem conciliar de forma equitativa as especificidades e ser mais eficientes nas tomadas de decisões. Diante deste contexto, a capacidade de liderança e as competências do gestor devem ser observadas.

Em conformidade com o artigo 206 da Constituição Federal de 1988, sobre a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, assim como da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96 que, em seu art.14, dá ênfase aos princípios da gestão democrática, em coletivo com a sociedade, e, no art.15, assegura condições da educação básica assim como autonomia pedagógica e administrativa na gestão financeira refletem na gestão escolar e no papel do gestor.

Conforme Lauro Carlos Wittmann (2004), é possível afirmar que a gestão escolar, é dotada de três fatores inalienáveis e inter-relacionados, tais como o compromisso público-político, metodologia e competência, a liderança na sociedade e, além destes, todas as outras atribuições no papel do gestor frente à autonomia, que são complementares a estas.

Ainda sobre a gestão, Thomas S. KUHN (1982) mencionado nos estudos de Heloísa Lück (2006) ressalta que o conceito de gestão resulta de uma nova compreensão da conduta das organizações. Surge como superação dos limites da administração. Emerge um novo paradigma, isto é [...] visão de mundo e óptica que se percebe e reage em relação à realidade.

Diante disto, a importância deste trabalho se justifica na necessidade de pensar a gestão escolar e o desempenho dos gestores/dirigentes, de forma a melhorar o ambiente educacional, com uma análise acerca da conduta a ser cumprida, considerando as reais competências do cargo, de modo que fiquem definidas quais são suas verdadeiras atribuições e deveres no exercício de sua função.

A prática escolar, ou seja, a gestão escolar envolve uma gama de atividades, passando por transformações históricas no eixo educacional. A autonomia reforça a

promoção do saber e conhecimentos dos gestores em lidar com diversas formas de integração e adotar medidas adaptando a diversidade de situações existentes as práticas pedagógicas e administrativas. Para se conseguir o êxito profissional e as melhorias na qualidade do desenvolvimento da educação faz-se necessário que a administração da escola se organize de forma ordenada, e com a participação de todos.

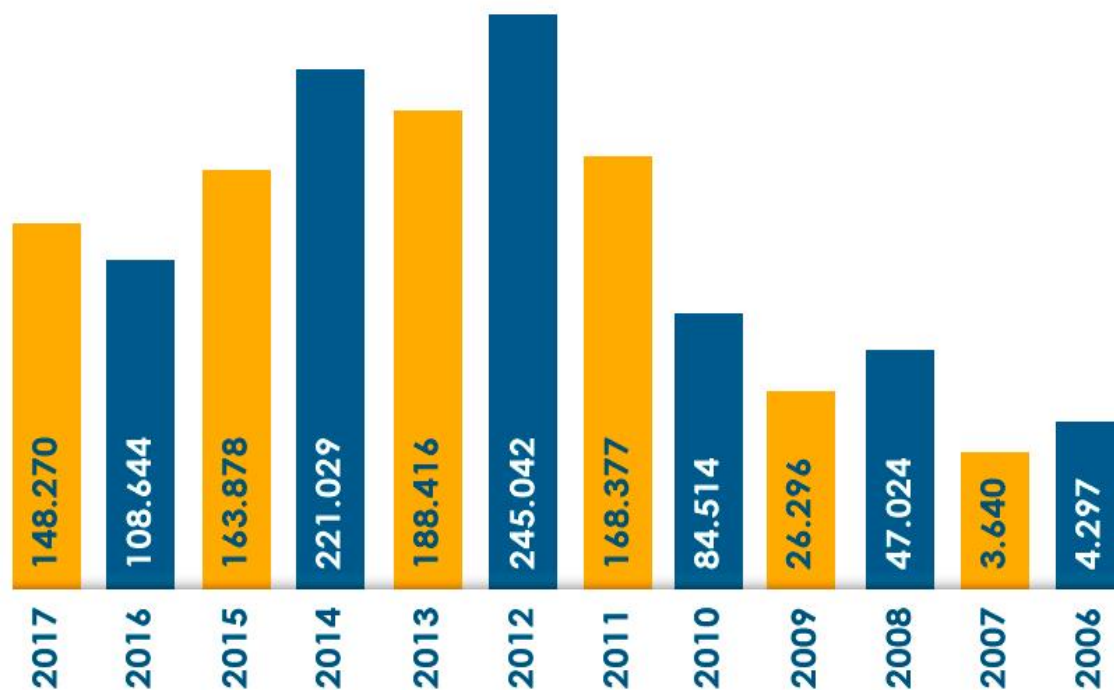
Logo, este estudo deve apontar por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental os aspectos principais da gestão escolar, e o papel do gestor (diretor) no exercício de sua função, passando a atuar de forma mais articuladora no viés educacional e administrativo das finanças públicas. Além disso, cabe ao gestor prestar contas de forma eficiente para demonstrar ações e gastos com mais efetividade e economicidade por meio do Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SiGPC) implantado pelo Ministério da Educação/ Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

A relevância deste projeto de estudo encontra-se, inicialmente nas competências da gestão escolar, e no papel fundamental do gestor acerca das atribuições e competências do seu cargo na administração dos recursos recebidos, mostrando a adequada destinação e sua prestação de contas das escolas sob a jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia (SRE).

O FNDE proporciona aos cidadãos que exerçam a função de gestores, na rede pública de ensino das escolas estaduais, municipais na educação básica com interesse no o curso de formação continuada, Formação pela Escola (FPE) que objetiva a atuação dos gestores a uma execução adequada, controle social, prestação de contas e ações financiadas pelo Governo Federal. Deste modo, ampliam os conhecimentos acerca das políticas públicas no campo da educação básica.

O Formação pela Escola direciona-se a formação continuada para que os gestores desempenhem suas funções e competências, de modo a contribuir e enriquecer o trabalho pedagógico e administrativo na rede pública de ensino, demonstrado no Gráfico 1 que apresenta os dados anuais sobre a quantidade de matrículas do curso Formação pela Escola de 2006 a 2017.

Gráfico 1 - Quantidade de matrículas do curso Formação pela Escola de 2006 a 2017.



Fonte: FNDE (2017)

Notam-se as diferentes funções, atribuições e competências em um mesmo ambiente de trabalho, ou seja, o gestor escolar no papel de interlocutor de ações pedagógicas voltado ao sistema educacional deve agregar também, conhecimento em finanças públicas, a fim de gerir os recursos de forma econômica e eficiente. Assim, o programa de formação continuada contribui significativamente na atuação dos gestores, na prestação de contas, execução dos recursos e controle social de recursos orçamentários das ações educacionais do FNDE.

De forma resumida, Neise Deluiz (1996) conceitua competência como a capacidade de colocar em prática conhecimentos e/ou habilidades que possibilitem a resolução de um problema em uma determinada situação.

Assim, considera-se tão importante à participação da comunidade junto à gestão escolar, logo Rita de Cássia Oliveira (2014) faz referência à participação da comunidade na gestão escolar:

Contudo, entende-se que essa construção de uma direção ética e política não estão restritas aos gestores. Na perspectiva democrática, considera-se fundamental a participação da comunidade escolar e da comunidade local na escola, podendo participar também da construção e execução do planejamento

na medida em que houver interesse e condições adequadas para tal. Executar o planejado coletivamente é dar consequências às decisões coletivas, o que se relaciona à dimensão ética. Quanto maior o envolvimento e a participação, maiores as possibilidades de se alcançar os objetivos escolhidos (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Ednéa de Oliveira Hermógenes Carvalho (2012, p.22), quanto à gestão de recursos e a execução financeira, requerem um conhecimento técnico nas competências do gestor nas finanças públicas, além da legislação, conforme cita:

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

A gestão escolar transcende o intuito de motivar as pessoas para que desempenhem suas atividades de maneira eficaz, visto que, gerir implica em definir propósitos, intenções, e, requer firmeza diante da tomada de decisões envolvendo os objetivos políticos e sociais da escola.

No comportamento de seus desempenhos sociais, a escola intervém diretamente no desenvolvimento humano, sendo assim, é necessário considerar objetivos políticos, pedagógicos e administrativos, a fim de executar ações que beneficiem toda comunidade. A relação desenvolvida entre escola e comunidade deve ser o principal foco da gestão escolar. Com esse intuito é de extrema importância a utilização eficiente dos recursos disponibilizados pelo FNDE, para beneficiar os alunos.

Portanto, a transparência da execução da gestão escolar por meio de uma solução tecnológica, ou seja, o SiGPC além de suas diversas facetas quer seja, na área pedagógica ou administrativa, se mostram imprescindíveis para uma educação de qualidade. Isto posto, deve-se haver um equilíbrio na gestão, com conhecimento nas normas e princípios que garantam o desempenho esperado pelo gestor de forma eficaz e eficiente.

Atualmente, as atribuições do cargo de gestor aumentaram de forma significativa, já que passou a ser necessário também um foco administrativo e, não somente na área pedagógica, em promover o bom funcionamento escolar/educacional.

Deste modo, o problema de pesquisa se destaca as competências da gestão escolar e o papel do gestor nas finanças públicas no equilíbrio das esferas, sejam elas políticas, pedagógicas e, financeiras. Logo, apresenta nessa interface da transparência administrativa com a inserção de dados da execução financeira no SiGPC.

As Competências da Gestão Escolar e o Papel do Gestor nas finanças públicas tratam da necessidade de ampliar seus conhecimentos e trabalhar em conjunto com a comunidade de forma democrática, a fim de garantir o desenvolvimento no ambiente educacional eficaz, que garanta condições essenciais além de propiciar de forma clara e objetiva os gastos públicos. Assim, aponta a necessidade de qualificação dos gestores/diretores no que tange a gestão dos recursos recebidos pelo FNDE e sua devida prestação de contas, contribuindo para o sucesso de uma boa gestão.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a forma como são tratadas As Competências da Gestão Escolar e o Papel do Gestor nas Finanças Públicas das Escolas Estaduais sob a jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia – MG.

Para que trabalhem esse objetivo geral, irá recorrer ao alcance dos seguintes objetivos específicos: Definir as competências e o papel do gestor no equilíbrio que envolve a gestão pedagógica e administrativo/financeira juntamente a uma gestão democrática e participativa da comunidade. Além de identificar o papel da SRE Uberlândia na capacitação dos gestores e o acompanhamento na área pedagógica e administrativa para atingir os resultados esperados.

A importância de se fazer um bom planejamento orçamentário anual dos gastos e recursos recebidos é fundamental para o funcionamento de uma escola, assim deve-se garantir a inserção dos dados da execução técnica e financeira pelas Entidades Executoras – Escolas no sistema SiGPC dos recursos recebidos pelo FNDE, e entender que o gestor deve multiplicar as competências em gestão financeira.

Por meio da disponibilidade orçamentária, o Governo cumpre suas funções evidenciando seus planos e programas/projetos de trabalho no exercício financeiro. Assim, o Estado estabelece no artigo 165 da CF/88, sobre o ciclo de planejamento orçamentário, sendo: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O Plano Plurianual (PPA) é estabelecido as metas governamentais por um período de quatro anos. A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é elo entre o PPA e a LOA e objetiva o planejamento a longo prazo definido no PPA. A Lei Orçamentária Anual (LOA) é o plano de trabalho com a finalidade de atender às demandas da sociedade e os recursos necessários para execução.

As finanças públicas do Brasil são regidas pela Constituição Federal/1988, pela Lei nº 4.320/64, que estabelece o sistema financeiro, orçamentário e contábil da

gestão pública, e pela Lei Complementar nº 101/2000, sobre as normas de finanças públicas na gestão fiscal. Essa por sua vez sugere as linhas de atuação dos governos federal, estadual, distrital e municipal, sobretudo quanto às receitas e despesas que compõem o orçamento público.

Considera-se, de extrema importância que o papel do gestor e seu comprometimento diante de suas atribuições e ao planejamento orçamentário, de tal forma que esteja sempre aberto a discussões e opiniões, diante as condutas que possam ser divergentes às suas, almejando resultados satisfatórios. Só assim, estabelecendo um trabalho coletivo, será possível constituir uma escola que esteja integrada com as necessidades da comunidade.

Para tais finalidades, este trabalho foi dividido em três capítulos. O primeiro destaca As Competências da Gestão Escolar e o Papel do Gestor nas finanças públicas, o papel do diretor escolar e as suas responsabilidades como gestor de recursos públicos financeiros, além das atribuições e competências na área pedagógica, a estrutura da SEE-MG.

No capítulo 2, apresenta-se a descrição da metodologia empregada na análise bibliográfica e documental, assim como o embasamento teórico sobre o tema proposto para a realização das proposituras apresentadas no terceiro capítulo.

Partindo-se do embasamento legal as definições e teorias pontuadas por alguns autores, sobre a gestão escolar, procurou-se auxiliar no levantamento da apresentação das propostas para otimização da gestão administrativa e pedagógica junto à comunidade escolar.

No capítulo 3, descreve-se as considerações referentes ao desenvolvimento das competências inerentes ao gestor na área pedagógica e administrativa/financeira, apontando propostas e a necessidade de ampliar os conhecimentos acerca da área administrativo e formas de melhorias eficientes nas finanças públicas na transparência e minimizando os erros da execução financeira realizada nas caixas escolares das escolas estaduais SRE Uberlândia-MG.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da LDBEN nº. 9394/96 e das definições e análises a respeito de gestão escolar pública, procurou-se um fundamento teórico para direcionar coerentemente a

proposta de intervenção para melhorias no ensino/aprendizagem. Portanto, as pesquisas bibliográficas e documentais foram significativas para o delineamento das habilidades e competências da gestão escolar e transparência das finanças públicas.

2.1 O papel do Gestor Escolar

Proveniente do latim, o termo “gestão” tem como significado: executar, gerar, chamar a si, exercer (CURY, 2007). Diante desta análise etimológica, conclui-se que gerir uma escola implica em chamar para si as responsabilidades no intuito de obter melhoria na qualidade do ensino. Assim, é preciso que haja o compromisso de organizar, promover e articular ações que possam garantir o desenvolvimento sócio educacional das escolas.

Neste contexto, Lacerda (2011) propõe que o gestor deve priorizar o trabalho em equipe, promover um contexto de comunicação eficiente entre os profissionais envolvidos na gestão, possuir foco nas questões pedagógicas e administrativas, assim como estimular o aprimoramento profissional daqueles que trabalham com ele.

Dourado (2001, p. 76) afirma que:

A atuação do diretor e da equipe gestora na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança participativa é fundamental. Uma liderança mobilizadora está sempre a compartilhar com os outros a solução de problemas, a elaboração de planejamento e a implementação de ações pedagógicas na escola. Sem negar os problemas, uma liderança mobilizadora procura programar ações e consolidar mecanismos visando garantir a participação de todos.

Estas ações representam algo muito além do que apenas cumprir as tarefas burocráticas referentes ao cargo de gestor, o que está sendo sugerido que haja um verdadeiro comprometimento com tudo aquilo que engloba o âmbito da gestão escolar no intuito de favorecer a melhoria do ambiente educacional.

Conforme propõe Lück (2000):

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. (LÜCK, 2000, p. 16).

Atualmente, as atribuições do cargo de gestor aumentaram de forma significativa, já que passou a ser necessário que tenha o foco em promover o bom funcionamento escolar em todas as esferas, sejam elas políticas, físicas, financeiras, estruturais e pedagógicas, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino oferecido na escola. No entanto, além de todas estas atribuições, ainda é exigido do gestor que ele possua o preparo necessário para enfrentar as situações adversas que possam ocorrer no seu contexto de trabalho com participação da sociedade.

A partir de 2009 a Secretaria de Estado de Minas Gerais - SEE/ MG, adotou procedimentos para repasse, transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros às caixas escolares, para padronização da destinação dos recursos, baseados em princípios constitucionais e elencadas no Decreto nº 45.085/09 e na Resolução nº 1.346/09. Nota-se, que o ambiente social e econômico, tem como dever e obrigação prestar contas dos recursos adquiridos aos cidadãos em contrapartida do disposto pelo Gestor Escolar.

O Decreto nº 45.085/09 em seu art. 1º determina que:

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).

Considera-se que é exigência do gestor escolar executar os recursos financeiros e as atividades administrativas fiscais, que demandam prazos específicos e conhecimento de legislação fiscal e tributária.

Observa-se no Quadro 1, o repasse de recursos realizados pelo Governo Federal ao Estado de Minas Gerais, no financiamento educacional, por meio de transferências automáticas vinculadas a caixa escolar, em conta bancária específica ao programa que se destina.

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE – é responsável pela operacionalização e por colocar em prática várias políticas educacionais do Ministério da Educação – MEC. Disposto pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, execução de políticas educacionais do Ministério da Educação (MEC), repassa dinheiro

para as escolas de educação básica da rede pública objetivando a progresso na qualidade da educação.

Quadro 1 - Programas em execução pelo FNDE passíveis de transferências automáticas de recursos

Nome	Finalidade	Abrangência	Cálculo do valor
Programa Nacional de Alimentação Educacional - PNAE	Aquisição de Gêneros Alimentícios	Educação Básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos)	Valor repassado com base no censo escolar realizado no ano anterior ao do atendimento, por dia letivo para cada aluno e definido de acordo com a etapa de ensino, em 10 parcelas à partir de fevereiro.
Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE	a) aquisição de material permanente; b) manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar; c) aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola; d) avaliação de aprendizagem; e) implementação de projeto pedagógico; e f) desenvolvimento de atividades educacionais.	Educação Básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos)	O montante devido, anualmente, a cada estabelecimento de ensino, é calculado tomando como base o número de alunos matriculados no ensino fundamental, de acordo com o censo escolar do ano anterior ao atendimento multiplicado por um coeficiente que diferencia as regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste das regiões Sul e Sudeste, bem como o Distrito Federal. Vedado gasto com pessoal. Repassados em parcela única anual.
Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar – PNATE	Oferecer transporte escolar aos alunos do ensino fundamental público, residentes em área rural	Educação Básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos)	Calculado com base no número de alunos do ensino fundamental público residentes em área rural que utilizem transporte escolar oferecido pelos estados ou municípios, calculados com base nos dados oficiais do Censo Escolar. Repassado em três parcelas.
Programa de Apoio aos Sistemas de Ensino para Atendimento de Jovens e Adultos - EJA	Ampliar a oferta de vagas na educação fundamental pública de jovens e adultos, em cursos presenciais	Educação Básica	Calculado com base no número de matrículas nessa modalidade de ensino, com base nos dados oficiais do Censo Escolar em parcelas mensais, à razão de um duodécimo do valor previsto para o exercício.
Brasil Profissionalizado	Fortalecer as redes estaduais de educação profissional e tecnológica	Ensino médio	Através de diagnóstico e elaboração do plano realizado por técnico do MEC

Fonte: Carvalho (2011)

Existem transferências de recursos do Governo Federal aos estados que repassam às caixas escolares, aos diretores, para suprir as finalidades e ações isoladas e distintas. Visto que, cada programa é descentralizado em contas bancárias próprias, com prestação de contas específico, por projeto/programa e com rito processual de prestação de contas diferenciado, conforme o seu prazo de vigência.

Por meio da democratização da gestão, a unidade escolar torna-se um mecanismo de efetivação das intenções políticas e práticas pedagógicas, ao invés de ser apenas uma instituição burocrática. Assim, a escola representa um ambiente onde o

professor estabelece sua identidade profissional em conformidade com os interesses coletivos, a fim de promover melhorias no contexto de ensino/aprendizagem.

Para Silva (2009) o gestor deve desempenhar a função de articular diálogos que favoreçam o desenvolvimento do trabalho de todos os profissionais envolvidos na gestão, por isso, cabe ao gestor promover situações de interação e discussões construtivas de uma realidade educativo-pedagógica de qualidade. Para tanto, é necessário que o gestor saiba liderar com audácia, firmeza e convicção de suas ações, tendo uma visão coletiva e integrando os setores envolvidos no processo de gestão, a partir de bons propósitos e planejamentos.

Libâneo (2004, p. 217) salienta que:

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas as práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

De acordo com o que propôs o autor, é necessário que o gestor esteja consciente de suas ações e que esteja aberto a discussões e opiniões e condutas que possam divergir às suas. Só assim, estabelecendo um trabalho coletivo, será possível estabelecer uma escola que esteja integrada com as necessidades da comunidade. Neste contexto, o gestor deve ter firmeza para praticar sua liderança, sem estar fechados para sugestões que lhe possam ser úteis.

Para concluir, Silva (2009) considera que o gestor deve tornar os alunos parte essencial do ambiente escolar, considerando seus anseios e expectativas. Desta forma, os alunos sentem-se valorizados, o que impacta positivamente no processo de ensino/aprendizagem no ambiente escolar.

2.2 As competências da Gestão Escolar

A gestão escolar transcende o intuito de mobilizar as pessoas para que desempenhem suas atividades de maneira eficaz, visto que, gerir implica em definir propósitos, intenções, e, requer firmeza diante da tomada de decisões envolvendo os objetivos políticos e sociais da escola. No desempenho de suas funções sociais, a escola intervém na formação da personalidade humana, sendo assim, é necessário considerar os

objetivos políticos e pedagógicos, a fim de estruturá-la para a execução de sua função social.

A atuação dos gestores frente à capacidade de liderar com uma amplitude de conhecimentos e ter habilidades no que concerne a parte pedagógica e administrativa, cabe assim administrar os recursos públicos recebidos nas escolas estaduais com a responsabilidade de monitorar os gastos, conciliando os recursos financeiros, a execução e a prestação de contas ocorrido pelas caixas escolares.

O processo de prestação de contas das escolas estaduais sob a jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais está inserido nos conceitos econômico, financeiro, político, e social pelos gestores. Assim, os gestores/diretores, são capacitados para exercer as atribuições necessárias ao bom desempenho das funções que garanta qualidade e conhecimentos a todos os alunos e cidadãos. Nota-se que a maioria deles possui habilidades e conhecimentos acerca da parte pedagógica do sistema educacional. Contudo, existe a necessidade de ampliar os conhecimentos visto que as escolas públicas são uma entidade pública de direito privado, ou seja, caixa escolar, que possui suas particularidades como ente político de autonomia político-administrativa, equivalente a qualquer outra instituição privada.

Deste modo, a coordenação da escola, a gestão escolar deve garantir o processo de ensino e aprendizagem com condições indispensáveis a utilização de recursos materiais, financeiros, físicos e humanos. Conforme a educadora Lück (2000, p. 8), “a aprendizagem do aluno depende tanto do que ele experimenta em sala de aula como em relação à forma com que a escola é organizada e, ainda, de que forma a escola e/ou sua gestão se relaciona com as pessoas e com a sociedade”. Portanto, para a organização escolar, é imprescindível, dentre outros, uma boa gestão dos recursos financeiros de forma organizada.

A relação desenvolvida entre a comunidade escolar e a sociedade em seu entorno deve ser o principal foco da gestão escolar. Lück (2000) expõe seis razões para priorizar a participação na gestão escolar, são elas: melhoria pedagógica, elaboração de currículos em conformidade com a realidade atual, melhorias no exercício da docência, maior interação entre professores e gestores, aumento do apoio da comunidade para com as escolas, e desenvolvimento de objetivos comuns na escola.

Uma gestão escolar eficiente requer a criação de um ambiente que seja participativo, integrado, que independa de toda a burocracia que ainda hoje é vigente na

organização do sistema educacional brasileiro. De acordo com Lück (2000, p.17), este sistema pretende “construir uma realidade mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas”. O que é verificado de mais comum são as queixas dos diretores de que “têm que fazer tudo sozinhos [...] para o trabalho da escola como um todo, limitando-se os professores a suas responsabilidades de sala de aula”.

Conforme proposto por Libâneo (2004) as intenções da gestão devem estar centralizadas nos objetivos que norteiam e direcionam as ações. Isto no âmbito escolar, deve se dar a partir de atitudes conscientes, planejadas, que integrem normas, objetivos e ações.

O gestor encarregado pelo ambiente escolar adota condutas profissionais referentes ao seu comprometimento profissional para com o espaço educacional. Tais condutas englobam um conjunto de experiências profissionais e pessoais, prática escolar, assim como influências públicas e da comunidade no entorno da escola. Além disso, o gestor é também influenciado pelo conjunto de profissionais de seu contexto de atuação, nas dimensões políticas, técnicas, pedagógicas e administrativas.

Existem algumas capacitações realizadas pela SRE como o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares – PROGESTÃO – que é um programa de formação continuada, que abrange conteúdos pedagógicos e como gerenciar os recursos financeiros, para gestores das escolas públicas. Além de cursos de Formação pela Escola, na modalidade a distância que influencia e aborda questões referentes ao gerenciamento pedagógico e administrativo.

As reuniões e capacitações norteiam e direcionam os gestores a uma conduta que beneficie os trabalhos a serem executam no ambiente escolar e em sua gestão, buscam integrar as vivências dos diretores e com isso padronizar ações para solucionar alguns problemas específicos.

2.3 Atuação do gestor frente aos recursos públicos

Conforme a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional – LDBEN, o Gestor Escolar em Minas Gerais é um servidor do quadro do magistério, ou seja, Professor de Educação Básica ou Especialista em Educação Básica, efetivo ou designado, eleito pela comunidade escolar para cumprir

as atribuições do cargo numa carga horária semanal de quarenta horas em regime de dedicação exclusiva (MINAS GERAIS, 2015).

Para o bom funcionamento da escola, todas as ações devem ser planejadas, ocorrendo dessa forma na área pedagógica, e cabendo também ao gestor pontuar e planejar todo o desenvolvimento e gestão na área financeira, dividido em três etapas: planejamento, execução e prestação de contas. Algumas características pontuadas ao diretor é gerir de forma profissional os recursos financeiros públicos destinados à educação. É função do diretor planejar, inspecionar e fiscalizar os gastos frente aos recursos financeiros, à forma de repasses e destinação adequada com a devida transparência.

A formação acadêmica dos diretores os prepara para atuação na área pedagógica, mas não o suficiente na gestão administrativa financeira, assim com múltiplas competências. Para complementar à função é necessário o bom desempenho e adequação das responsabilidades da atividade profissional. As competências abrangem habilidades, conhecimentos e atitudes relativos às ações pretendidas, minimizando os erros recorrentes na prestação de contas e gestão administrativo/financeiro.

Apesar da grande maioria de diretores enfatizarem a parte pedagógica em detrimento a administrativa, deve-se observar que para o bom funcionamento e andamento da escola, é essencial que ambas se apoiem, para alcançar e almejada qualidade da educação.

Portanto, os recursos financeiros proporcionam aos gestores um grande desafio e que para enfrentá-lo, a Superintendência de Ensino de Uberlândia auxilia as escolas estaduais sob sua jurisdição, com capacitações de forma a cumprir e agir com competência, ética e transparência a aplicação dos recursos financeiros. Assim, obriga os gestores públicos a prestar contas de suas ações independente da formação ou qualificação. A prestação de contas tem com ponto essencial para identificar as receitas e comprovar as despesas.

De acordo com a Constituição Federal, os órgãos e as entidades que constituem a estrutura da administração pública direta e indireta são obrigados a prestar contas dos recursos públicos recebidos e arrecadados, respeitando princípios tais como legalidade e publicidade. Logo, mesmo que o gestor não possua qualificação necessária, a transparência nas contas demonstra os resultados na comunidade escolar. Cabe assim,

trabalhar com eficiência e eficácia garantindo a economicidade capaz de demonstrar sua execução, sobre a qualidade das ações.

Prestar contas é uma questão primordial de transparência a um ordenamento legal de demonstrar o fiel cumprimento de algo acordado, conforme estabelece o artigo 70 da Constituição Federal:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumira obrigações de natureza pecuniária. (BRASIL, 1988).

A atuação do gestor diante a caixa escolar, tem como objetivo principal gerenciar recursos financeiros oriundos da União, do estado, do município ou daqueles arrecadados por ela, necessários à realização do processo educativo escolar. Portanto, sua finalidade em relação à execução financeira, inicia-se com o recebimento dos recursos, repassados pela SEE/MG, FNDE, dentre outros e, finaliza com a prestação de contas e transparência dos gastos públicos. Cabe pautar a gestão nos princípios da Administração Pública, estabelecidos pela CF/88, artigo 37, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A legalidade significa que o administrador público deve seguir rigorosamente o que determina a lei. Os atos administrativos são julgados conforme a lei, atendendo aos interesses da sociedade e, dentro da moralidade. Atos ilícitos são respondidos de forma disciplinar, civil ou criminal de acordo com o caso.

A moralidade demanda da aplicação das regras com predominância a ética, resguardando o interesse público. Assim a moralidade é dever dos agentes públicos para com o interesse da coletividade, seguindo os princípios da impessoalidade, ou seja, sem beneficiar essa ou aquela pessoa. Sendo, portanto, amplamente divulgados, dando publicidade aos fatos.

O princípio da eficiência atende as finalidades do que foi proposto, consiste assim a gestão financeira das escolas as metas estabelecidas para suprir e garantir o ensino/aprendizado. Sua aplicação vincula-se a função do diretor/gestor no aprimoramento e qualidade dos resultados a serem alcançados destinados ao ensino.

Ressalto que, os recursos financeiros públicos, descentralizados pela União aos Estados e Municípios, são destinados as Secretarias de Educação, pelas Unidades

Executoras, instituição privada, sem fins lucrativos, portadoras de CNPJ, para atuar junto às escolas, ou seja, as caixas escolares. A prestação de contas, de alguns dos recursos como o Projeto Dinheiro Direto na Escola – PDDE, é realizado no site do FNDE, por meio do Sistema de Gestão de Prestação de Contas – SIGPC. As descentralizações das Secretarias para as escolas são realizadas para garantir despesas necessárias aos programas e projetos educacionais.

Ainda no SIGPC, é possível incluir todas as informações necessárias referentes aos recursos recebidos com transparência, referente à descentralização dos recursos nos programas educacionais na qualidade da educação básica. O Ministério da Educação estabelece estratégias na gestão escolar, sendo, portanto, um gerente de conhecimentos técnicos, controle e administração efetiva dos recursos recebidos ou arrecadados e sua correta aplicação, com transparência a comunidade escolar.

Dessa forma, a prestação de contas é a demonstração dos recursos públicos recebidos pelas caixas escolares das escolas estaduais de Minas Gerais, no exercício vigente. Com o SIGPC, as entidades devem fazer o lançamento de todas as informações sobre a execução financeira, não sendo necessário o encaminhamento ao FNDE dos documentos físicos, exceto quando solicitados pelo órgão.

Além da avaliação e fiscalização contábil das contas, é fundamental a inspeção do uso de saldo anterior e se cumprem as normas estabelecidas pelo FNDE para benefício dos alunos de acordo com o objetivo dos projetos/programas. Assim, é de suma importância a prestação de contas e transparência da utilização dos gastos públicos, caso contrário pode gerar a suspensão dos repasses, a inadimplência das entidades, inabilitação dos gestores/diretores e impedimento de licitar ou contratar com a administração pública.

Deste modo, saber administrar com competência os recursos financeiros da escola se constitui um dos grandes desafios enfrentados pela gestão escolar. As habilidades do diretor/gestor são referentes à forma como é organizado o trabalho escolar nas esferas financeiras e administrativas. Tal capacidade exige que seja dotado de um conjunto de conhecimentos que o permitam administrarem os recursos humanos e materiais da escola, no que diz respeito à conservação do patrimônio público e prestação de contas dos recursos obtidos.

Ainda neste sentido, é proposto por Wittmann (2004) que para “gerir com competência são necessárias habilidades específicas”, isto é, requer do gestor

conhecimentos que são adquiridos a partir de capacitações realizadas pela SRE Uberlândia para o exercício de tal função.

Segundo Lück (2005, p.84) para atuar na gestão administrativa é necessário que o gestor tenha:

Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas.

Já os aspectos políticos estão relacionados com a capacidade individual de cada profissional que integra e participa da equipe escolar. Cabe ao gestor liderar, coordenar, motivar, prestar contas, atribuir responsabilidades e, além disso, promover a tomada coletiva de decisões e avaliação das ações.

Ainda de acordo com Lück (2002, p.18-19), com o intuito de promover a interação entre a comunidade escolar, interna e externa, assim como desenvolver mudanças que criem um contexto educacional motivador são necessárias ações específicas, tais como: “criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; promover um clima de confiança; valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços; estabelecer demanda de trabalho centrado nas idéias e não em pessoas; e desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.”

Enfim, nas capacitações junto ao corpo administrativo escolar, é possível definir metas e suprir as carências encontradas por parte do diretor, tesoureiro e demais membros que busca o sucesso na execução dos recursos financeiros.

Especificamente em relação à gestão financeira na escola, o gestor deve ser capaz de planejar segundo as regras da administração pública, visto que a unidade executora, com personalidade jurídica de direito privado e, embora não seja uma estatal, executa recursos procedentes da esfera pública. Como afirma Mafassioli (2015, p. 11) —a chegada desses recursos às escolas, por um lado, facilitou o trabalho dos gestores na administração da escola, inclusive na promoção de melhorias das questões pedagógicas. Por outro lado, ampliou as responsabilidades na gestão financeira.

2.3.1 Recursos públicos para provimento da educação estadual em Minas Gerais

Diante dos artigos 205 e 208 da CF/88, constata-se que a educação básica é um direito obrigatório às crianças e adolescentes e que deve ser oferecida de forma gratuita a população. Assim, para que se cumpra o direito à educação de qualidade, é indispensável à manutenção das escolas públicas.

As verbas utilizadas pelas escolas são derivadas do Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação (FNDE) por canais como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), recursos provenientes do Tesouro (Estadual), os Recursos Diretamente Arrecadados, em eventos ou parcerias com o setor privado.

Os recursos financeiros públicos destinados às escolas são provenientes de transferências diversas, tornando o trabalho da gestão mais seguro e consciente em contas bancárias específicas para os projetos determinados.

As Superintendências Regionais de Ensino na Divisão Administrativa e Financeira – DAFI auxilia e orienta os diretores, quando ocorre o recebimento do recurso, bem como a assinatura do Termo de Compromisso¹ para sua descentralização e finalização com a devida prestação de contas no SIGPC.

A transferência e utilização de recursos financeiros recebidos pela caixa escolar às escolas estaduais estão determinadas conforme Decreto nº 45.085/09 e na Resolução nº 1.346/09, nestas legislações determinam as regras e documentos a serem seguidos para sua devida prestação de contas pela caixa escolar.

Os recursos financeiros são fundamentais para manutenção das escolas, despesas com folha de pagamento de professores e funcionários e, investimentos dando melhores condições e qualidades dos bens e serviços ofertados aos alunos, com o bom funcionamento, estado de conservação, limpeza e organização que servem de estímulo à realização das atividades. Assim, os recursos são utilizados para manutenção dos serviços, bem como a aquisição de bens em benefício da comunidade escolar.

A Gestão Administrativa e Financeira dá suporte para que a Gestão Pedagógica aconteça com a qualidade desejada, a fim de garantir um serviço educacional de

¹ Termo de Compromisso: instrumento jurídico pactuado entre a SEE e a caixa escolar, após aprovação do respectivo Plano de Trabalho, com o objetivo de viabilizar a transferência de recursos financeiros para o desenvolvimento de ações ou projetos da unidade de ensino. (MINAS GERAIS, 2009).

qualidade. Assim, devem orientar-se pela legislação, normas e regras para os gastos públicos, resguardando o interesse da comunidade escolar.

As ações devem ser amplamente divulgadas além de prestar contas online no SIGPC, dando mais legitimidade e transparência da execução dos recursos pela Caixa Escolar, e o gerenciamento dos recursos financeiros pelos gestores resguardando o a publicidade dos atos praticados.

3. METODOLOGIA

A elaboração do trabalho partiu do embasamento legal pertinente as competências da Gestão Escolar e o Papel do Gestor nas Finanças Públicas, e das definições e teorias pontuadas por alguns autores, procurou-se auxiliar as proposituras levantadas na transparência das finanças públicas.

Quanto à sua natureza, é importante ressaltar a pesquisa se deu de forma bibliográfica e documental, que consistiu em análise de leis, normas, regulamentos, ofícios, memorandos, dentre outros. Sendo, a pesquisa documental o acesso direto às fontes, ou seja, a partir da análise dos dados produz-se conhecimento. Já a pesquisa bibliográfica diz respeito à análise do conhecimento que já foi produzido anteriormente, ou seja, propostos por Lück, Libâneo, Silva, Ednéa de Oliveira Hermógenes Carvalho, dentre outros.

Nesse caso o trabalho demonstra ter caráter descritivo e explicativo, que descreve as características e fatos da comunidade escolar, assim como os fatores que contribuem para sua ocorrência. Desta forma, buscou-se no ambiente escolar e na SRE/Uberlândia as informações relativas à Gestão Escolar, como suas competências frente aos aspectos pedagógicos e administrativos.

Dessa maneira, a capacidade de embasar teoricamente o tema, a fim de alinhar as ideias relativas à gestão escolar e suas competências. Por meio de diversas consultas e fontes que tratam do assunto em questão, se consolidou numa vasta referência que pudesse satisfazer as necessidades estabelecidas nesse projeto.

A descentralização de recursos financeiros transforma o patrimônio da SEE/MG, aumentando a receita, e reduzindo as despesas, diante aos gastos e sua contrapartida com o retorno empregado no ambiente escolar, com projetos e ações. Portanto, a prestação de contas é imprescindível, para demonstrar a responsabilidade dos gestores das caixas

escolares com os recursos recebidos, junto aos alunos, comunidade escolar e toda população.

O momento de prestar contas é de suma importância as competências do gestor escolar, referente às despesas realizadas e as metas cumpridas. Portanto, de acordo com as normas estabelecidas pela SEE/MG, o planejamento e execução, deve-se pautar pela transparência dos gastos com controle interno, registros e apresentação a comunidade escolar.

Na administração pública, o controle é imprescindível para a execução das despesas no ambiente escolar, como também pelo poder legislativo, Tribunal de Contas da União, com ações fiscalizadoras dos repasses de recursos e pela sociedade, que quando não executado a contento, pode ser acionado pelo Ministério Público, como favorecimento ilícito nas compras de bens e serviços.

Para tanto, os conteúdos e informações acerca do tema por diversos autores, deram mais confiabilidade de forma sucinta e clara, consolidando as afirmativas expostas no ambiente pedagógico e administrativo/financeiro na gestão escolar. Além disso, foram utilizadas outras fontes, tais como leis, artigos científicos, livros, web sites, dentre outros que se julgaram necessário, para dar embasamento ao projeto de pesquisa.

A partir da base legal, conceitos e definições as pesquisas bibliográficas foram fundamentais para uma análise dos procedimentos e competências do gestor e os dados necessários para a execução financeira nas caixas escolares, essenciais à estrutura da SEE/MG.

Deste modo, para alcançar os objetivos propostos a essa análise, foi realizada na SRE Uberlândia, um alinhamento das competências e habilidades do gestor escolar e seu desempenho pessoal no desenvolvimento profissional, propiciando melhorias à execução das ações e procedimentos das áreas pedagógicas e administrativas das escolas estaduais sob sua jurisdição.

Enfim, considerando seus reais objetivos e seu embasamento legal nas disposições da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, bem como orientação aos gestores quanto ao procedimento de envio das prestações de contas, com base na Resolução CD/FNDE nº 02/2012 e 43/2012 e o verdadeiro fundamento em: As Competências da Gestão Escolar e o Papel do Gestor nas Finanças Públicas.

4. ESTRUTURA DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO UBERLÂNDIA

A SRE Uberlândia é composta por 109 escolas sob sua jurisdição e, contam com Gabinete, Assessoria, Setor de Inspeção e três diretorias que se subdividem na mobilização para atingir resultados satisfatórios na formação escolar.

O Gabinete é representado pelo Superintendente de Ensino Jackes Paulo Felix dos Santos, que juntamente com a assessoria monitora, acompanha e fiscaliza os trabalhos executados pelas escolas estaduais sob sua jurisdição.

Segundo a Resolução SEE nº 2.072/12, é delegado ao Diretor da Superintendência Regional de Ensino, no âmbito da sua jurisdição e área de atuação, Art. 1º:

1. atuar como autoridade solicitante e concedente nos atos relativos à concessão de diárias de viagem e de adiantamentos diversos;
2. constituir comissão de licitação;
3. autorizar a realização de licitações e contratações até o limite da modalidade de tomada de preços;
4. homologar, adjudicar, revogar e anular licitações;
5. julgar recursos relativos a processos de licitação;
6. assinar contratos, aditivos e rescisões de fornecimento de material, prestação de serviços e locação de equipamentos;
7. assinar como responsável pelas informações decorrentes da execução orçamentária e financeira da unidade executora a serem encaminhadas ao Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais;
8. responsabilizar-se pelo controle e verificação, em seu almoxarifado ou equivalente, dos materiais pertencentes ao ativo permanente, em uso ou estocados, e dos materiais de consumo;
9. supervisionar a aquisição, a incorporação, a armazenagem, a movimentação, o reaproveitamento e a alienação de material das unidades escolares;
10. designar comissão, por meio de ato administrativo próprio, com a finalidade de proceder à alienação de bens inservíveis;
11. responsabilizar-se pela baixa dos bens na sua carga patrimonial e na das unidades escolares estaduais no sistema de patrimônio e contabilidade, obedecidas as diretrizes vigentes sobre a matéria e conclusão do processo de alienação;
12. conceder dispensa de licitação e de reconhecimento de inexigibilidade de licitação nas unidades administrativas sob sua responsabilidade; e
13. realizar sindicância e processos administrativos para apuração de atos tidos como irregulares, relacionados à matéria de sua competência (MINAS GERAIS, 2012).

O setor de Inspeção Escolar é o setor que participa ativamente e acompanha os trabalhos executados pela escola na área pedagógica e parte funcional dos servidores do quadro escolar. Verifica e auxilia nos trabalhos, assim como é corresponsável pelas informações prestadas sobre a vida funcional dos servidores e alunos da escola.

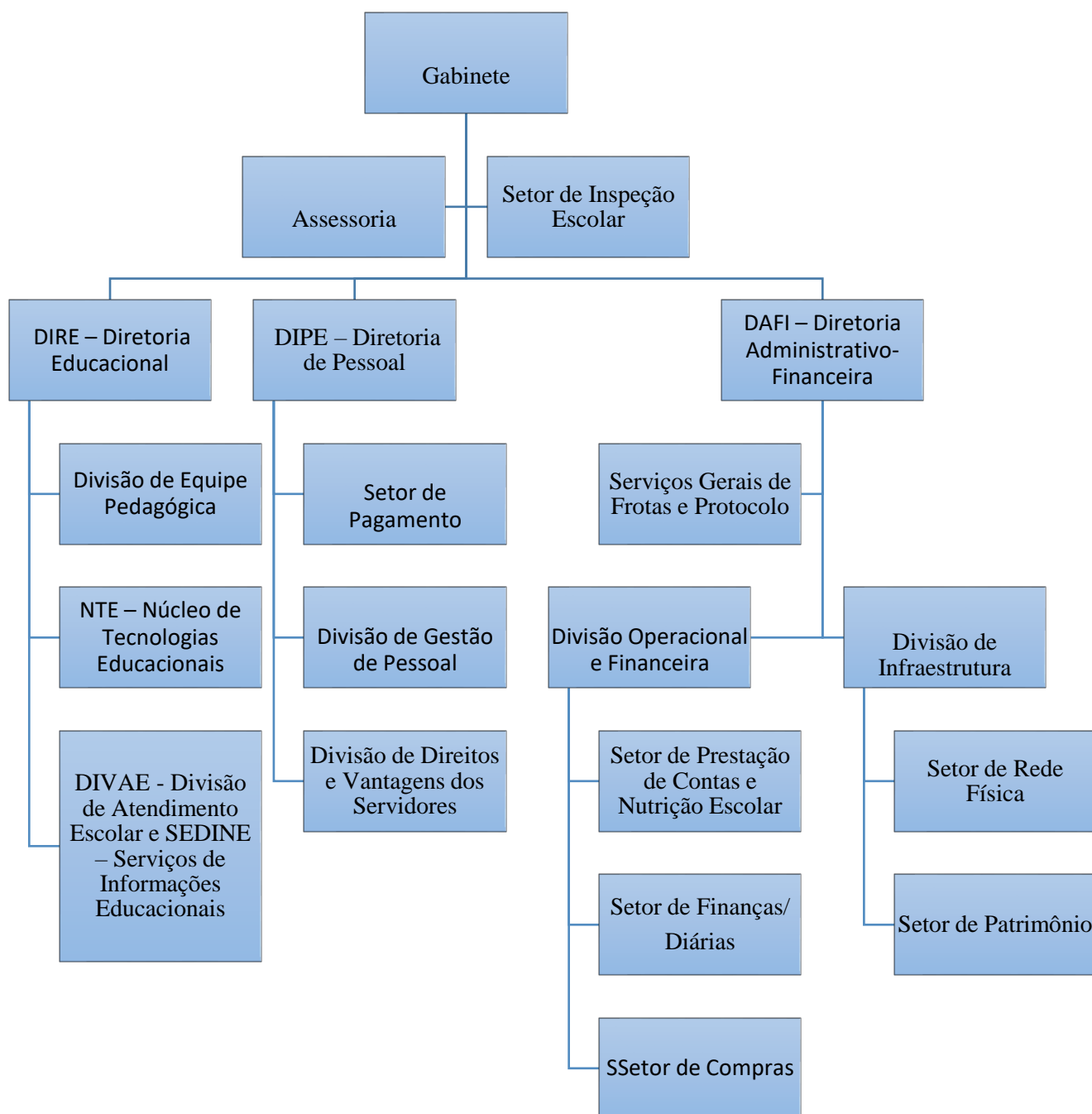
A Diretoria Educacional Pedagógica - DIRE cuida da coordenação, no desenvolvimento das ações pedagógicas e do atendimento escolar. É formada pela Divisão de Equipe Pedagógica, NTE – Núcleo de Tecnologias Educacionais diretamente em exercício com o funcionamento da parte tecnológico e cursos de capacitação em informática, e DIVAE - Divisão de Atendimento Escolar e SEDINE – Serviços de Informações, que trabalho com senso escolar e a demanda para se atingir as metas propostas no melhor desempenho das atividades pedagógicas.

A Diretoria de Pessoal – DIPE composta pelo Setor de Pagamento, Divisão de Gestão de Pessoal, Divisão de Direitos e Vantagens dos Servidores tem por finalidade programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades relacionadas aos recursos humanos, movimentação de pessoal, pagamento, benefícios e aposentadoria dos servidores da SRE e das escolas estaduais.

A Diretoria Administrativa e Financeira – DAFI, é formada pelo setor de Serviços Gerais de Frotas e Protocolo, pela Divisão Operacional e Financeira - DIVOF que coordena os serviços realizados pelo Setor de Prestação de Contas e Nutrição Escolar, Finanças/Diárias e Compras. Já a Divisão de Infraestrutura Escolar, é responsável por dar suporte à gestão de bens imóveis e móveis das escolas, ou seja, Rede Física e Patrimônio.

A DAFI é responsável pela execução das atividades administrativas, orçamentárias e financeiras da própria unidade e das unidades escolares, dentre elas, transferência dos recursos financeiros às caixas escolares. É responsável por orientar os gestores quanto à sua execução, conferência e aprovação da prestação de contas realizadas. Assim sendo proporciona capacitações desempenhadas pelas analistas técnicos de prestação de contas, para auxiliar o desenvolvimento e execução dos recursos recebidos as caixas escolares, como uma ferramenta complementar para a transparência na gestão e prestação de contas no SIGPC. Apesar da falta de funcionários na parte do setor de prestação de contas e analistas, sempre que possível estão inseridos no âmbito escolar, mesmo com tanta complexidade e dificuldades na tentativa de assessorar na operacionalização dos recursos pelos diretores. A Figura 1 apresenta a estrutura hierárquica da SRE Uberlândia.

Figura 1 - Organograma SRE Uberlândia



Fonte: Autora.

5. ESTRUTURA DAS ESCOLAS ESTADUAIS EM MINAS GERAIS

As responsabilidades de cada servidor que trabalha na escola são de suma importância para o bom desenvolvimento dos alunos. Cada um traz consigo papéis fundamentais que conjuga as definições pré-estabelecidas para um crescimento ordenado das tarefas, ou seja, cabe assim ao Diretor/Gestor trabalhar em prol da ampliação de conhecimentos pedagógicos, coordenação do corpo docente e na integração da comunidade ao convívio escolar.

O diretor, conforme Resolução SEE N.º 2795, de 28 de setembro de 2015 tem a função de liderar e acompanhar tudo que acontece no ambiente escolar, podendo influenciar de forma significativa na instituição de ensino. Deve assim pautar suas habilidades com objetivo de favorecer de forma positiva a educação oferecida junto às equipes envolvidas, quer seja os professores, secretária, auxiliares de serviços gerais, pais de alunos e alunos.

Cabe também ao diretor saber administrar as finanças, como seus gastos e a prestação de contas dos serviços e aquisições realizadas para atender a demanda escolar. Deste modo, seu trabalho envolve principalmente a administração como a pedagogia no aprendizado dos alunos.

Já o Vice-diretor tem como função auxiliar e acompanhar o bom andamento dos procedimentos e normas dentro do ambiente escolar, assim como substituir o diretor em caso de vacância ou afastamentos temporários, exercendo poder e liderança para assumir as responsabilidades do cargo.

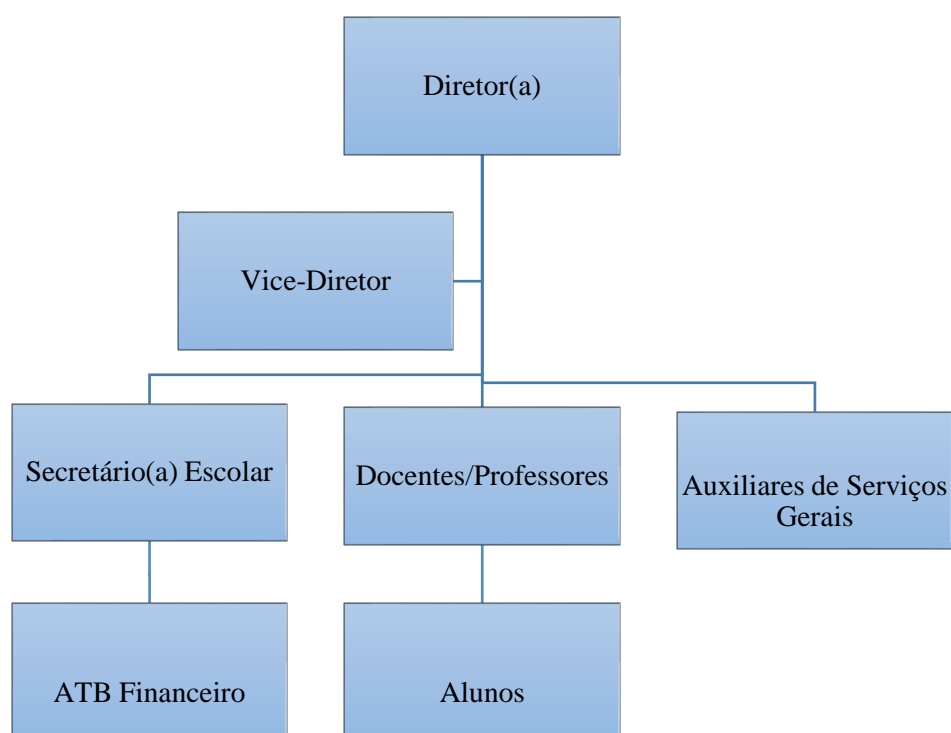
Diante de tantos desafios, o Diretor, conta com apoio do Secretário (a) escolar, subsidiando nos serviços burocráticos, assim como vida funcional dos servidores, benefícios e folha de pagamento. A partir de 2011, a SEEMG determinou por meio da Resolução SEE nº 1.773, de 19 de novembro de 2010, o cargo de Assistente Técnico de Educação Básica (ATB)/ Auxiliar da Área Financeira, em escolas com número maior que 10 turmas, sendo este provido exclusivamente por servidor que comprovasse habilitação em Curso Técnico de Contabilidade ou Bacharel em Ciências Contábeis, para auxiliar o Secretário (a) escolar, por este não ter conhecimentos específicos nessa área.

Desde então o cargo/função de Assistente Técnico de Educação Básica (ATB) / Financeiro faz parte do quadro de pessoal das escolas estaduais de Minas Gerais para auxiliar os gestores e a secretária escolar, que fica responsável pela parte burocrática nos

trabalhos relacionados à vida funcional dos servidores. Nesse caso o ATB é um servidor assistencial no planejamento, execução e prestação de contas dos recursos financeiros recebidos. Assim, juntamente com os professores que tratam exclusivamente da parte pedagógica e no desenvolvimento dos alunos, os auxiliares de serviços gerais têm como função básica e primordial a organização, limpeza, manutenção e adequação dos serviços a comunidade escolar.

O gestor deve demonstrar como é estabelecida a execução, a realização dos recursos, para beneficiar a sociedade, partindo dos princípios da economicidade, eficiência e eficácia com qualidade em suas ações. A Figura 2 apresenta a estrutura das escolas estaduais de Minas Gerais.

Figura 2 –Organograma Escolas Estaduais de Minas Gerais



Fonte: Autora.

6. PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA GESTÃO DAS FINANÇAS PÚBLICAS

O funcionamento da escola pública da educação básica no contexto da administração pública tem como responsabilidade atender os direitos dos alunos e o bom desempenho na qualidade do ensino.

Para atender e cumprir a finalidade da gestão escolar, a escola é organizada seguindo o sistema de administração pública, normas e procedimentos em que as decisões partem da responsabilidade das ações executadas pelo corpo administrativo e pedagógico.

Diante as competências e estrutura organizacional das escolas estaduais em Minas Gerais, a SEE/MG implantou o sistema SIGPC para transparência dos gastos públicos, e dessa forma o aumento de mais um cargo nas escolas, sendo o ATB financeiro um servidor auxiliar na administração, planejamento e execução dos recursos adquiridos.

Por meio da estrutura escolar, a SRE Uberlândia procura atender as demandas, minimizando os erros e a falta de conhecimento dos gestores. Deste modo, apesar de existir poucos servidores na SRE para a quantidade de escolas sob sua jurisdição, os mesmos oferecem o atendimento/auxílio para um acompanhamento prévio as dificuldades encontradas.

O gestor quando tem conhecimento sobre os recursos com os quais deve trabalhar conseguir resolver parte dos problemas existentes na escola, sendo uma vantagem na organização e planejamento das ações. Para se obter maior segurança no enfrentamento de situações diárias, o conhecimento da administração dos recursos financeiros, deve ser embasado por um planejamento adequado. Quanto mais planejamento, melhor a condução para resultados positivos e, com participação e interesse dos servidores envolvidos na administração e comunidade escolar se torna mais viável a aplicação destes recursos para benefício dos alunos.

Logo, é exigido do gestor conhecimento das normas legais, para administrar e prestar contas dos diferentes recursos recebidos. Portanto, deve-se cuidar da área pedagógica, sendo a escola uma entidade com característica pública, e da caixa escolar de direito privado.

A fim de sanar as contradições e propiciar meios para maximizar a gestão escolar, é primordial a busca por alternativas, possibilitando aos servidores que estão frente às escolas estaduais visando uma melhoria significativa nos resultados almejados.

Para se ter os resultados alcançados, o bom andamento das atividades da escola, suas ações devem ser atentamente planejadas. Isso ocorre na área pedagógica, onde são elaborados os planos de ensino do trabalho pedagógico e sua organização.

A área financeira segue o processo de gestão em que são planejadas as ações que se pretendem desenvolver, sendo imprescindível que se tenha o maior número de informações disponíveis, para atingir o resultado esperado. Os dados quantitativos são essenciais para confeccionar bons planos e orçamentos de acordo com levantamento de dados da gestão financeira. Desse modo, elementos simples e fundamentais auxiliam e aprovam a transparência dos trabalhos a serem executados, por isso quanto melhor e mais claro os objetivos do projeto, maior a precisão e justificativa dos gastos para se atingir o objetivo proposto.

Isto posto, seguem alguns itens como sugestões para gerir com cautela a área pedagógica e administrativa, uma vez que o diretor, é peça chave para a desenvoltura de todo processo e andamento da escola.

6.1.1 Primeira proposta: Criação de um cargo de Diretor Administrativo/Financeiro

Tendo em vista a necessidade de compatibilizar, conciliar todo o trabalho a ser executado em duas áreas opostas, o diretor/gestor tem como formação acadêmica área de humanas, propõe assim prepará-lo para cuidar com agilidade, da área pedagógica, mas não o suficiente para gerir os recursos financeiros.

Deste modo, com a criação de mais um cargo de diretor, compatível com a remuneração e plano de carreira do diretor voltado à formação pedagógica, o novo cargo de diretor administrativo/financeiro, com a formação acadêmica em Administração ou Ciências Contábeis, visando acompanhar, inspecionar, auxiliar as atividades relacionadas especificamente das caixas escolares com relação à execução financeira e orçamentária.

Assim, com cargo efetivo e específico, com a valorização dos servidores propiciará melhores resultados nesse quesito. Por fim, o diretor administrativo atuará preventivamente, instruindo todo planejamento de projetos e gastos, execução com vistas a garantir melhores resultados, não deixando passar os prazos para prestação de contas.

Nota-se que a escola carece desse profissional com qualificação adequada para gerenciar os recursos financeiros recebidos pela Caixa Escolar, e a transparência dos gastos o que forneceria mais eficácia e eficiência, garantindo autonomia. O Diretor com esse apoio

na gestão financeira, no gerenciamento de todo recurso financeira traria maior confiança do trabalho.

A fim de sanar a insegurança das situações inusitadas no planejamento o cargo de Diretor Administrativo/Financeiro é imprescindível para planejar ações, para obter resultados satisfatórios. Portanto, quanto mais planejadas as ações, sugere conhecimento das situações/problemas, buscando soluções criativas e tempestivas para com interesse na resolução. O levantamento das prioridades, com cautela, minimiza os problemas e busca soluções prováveis.

6.1.2 Segunda proposta: Criação de um curso de certificação na área financeira

Sugere-se uma certificação para gestão financeira, cujo critério de avaliação seria um concurso interno entre os candidatos, como prerrogativa para a prova de Certificação de diretores. Dessa forma, considera assim, a formação continuada dos professores no intuito de ampliar os conhecimentos e, torná-los gestores capazes de trabalhar com áreas tão divergentes.

A SEE/MG implantou em 2004 o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares – PROGESTÃO – nasceu como programa pioneiro de educação à distância para capacitação de lideranças escolares no Brasil. Tem como objetivo capacitar os professores do da rede estadual de Minas Gerais, sendo realizado por uma equipe pedagógica e administrativa da SRE, para conseguir implementar os conhecimentos relacionados às duas áreas, para se obter melhor qualidade na gestão escolar.

Além da formação continuada, de modo a colaborar e aumentar a base de conhecimentos acerca do trabalho pedagógico e administrativo na rede pública de ensino. Desse modo, os gestores, mesmo depois de concluído os cursos de capacitação, poderiam manter sempre atualizados sendo subsidiados pelo Estado, a fim de aprimorar de forma constate sua carga de conhecimentos para execução do trabalho.

Diante dessa prerrogativa, o curso colabora e amplia os conhecimentos necessários, para saber lidar com situações adversas. Portanto, o projeto traz para o ambiente escolar, profissionais mais competentes, comprometidos com a qualidade no ensino e na execução das caixas escolares.

6.1.3 Terceira proposta: Capacitação dos servidores ATB's nas escolas sobre a área financeira

A necessidade de se capacitar os servidores ATB's nas escolas sobre a área financeira, é de auxiliar e opinar frente à utilização dos recursos recebidos. Dessa forma a formação de Gestores e servidores assistentes a Caixa Escolar, os capacitaria diminuindo o despreparo para entender os trâmites legais e burocráticos desde a aquisição até a prestação de contas.

Ao assumir as funções com mais responsabilidade depois de adquirir conhecimentos, competências e habilidades sobre a funcionalidade das licitações e a transparência dos gastos, implica em resultados satisfatórios, minimizando os erros no processo.

A SRE capacitaria o Gestor juntamente ao ATB financeiro ou secretário (a), desde que com cargo efetivo, uma vez que o que se percebe é que os servidores envolvidos nesses processos, muitas vezes são designados, ou seja, contratados, com duração de um ano. Nesse caso seria necessário um concurso público para essa área específica a fim de sanar problemas de pessoal na parte administrativa das escolas.

Deste modo, existe a morosidade de todo o processo até se adquirir todo conhecimento suficiente acerca do assunto e depois com a rotatividade dos servidores, tem como consequência a falta de funcionários qualificados, competentes e capacitados para a função. Para tanto, a exigência em capacitar servidores efetivos acompanhado dos gestores/diretores, para garantir a operacionalização e prestação de contas com mais eficiência, eficácia na transparência dos gastos.

Prestar contas de todas as despesas dos recursos recebidos públicos, recebidos pela escola por meio de programas específicos para manutenção e aquisição de bens devem ser apresentados com transparência de forma clara a objetiva a comunidade e no sistema SIGPC, para acompanhamento, fiscalização pelo Tribunal de Contas da União e SEE/MG.

A gestão democrática parte do preceito que a comunidade deve estar ciente de toda aplicação de recursos financeiros em benefício dos alunos/comunidade escolar pelo serviço prestado, que se dá na eficácia e qualidade do ensino. Assim, a parte administrativa da escola, por meio do conselho escolar deve verificar e acompanhar a

prestação de contas para que a comunidade tome conhecimento acerca dos investimentos e gastos pelo Gestor.

Enfim, com a elaboração do material adequado seguindo todas as leis, normas e procedimentos e, a disponibilidade dos Analistas de Prestação de Contas da SRE/Uberlândia com o levantamento necessário e logístico para realização das ações da Caixa Escolar aos gestores atuais, evitando a reincidência de erros durante sua gestão.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O financiamento do Governo Federal, com origem no orçamento se relaciona de forma fundamental a gestão financeira e pedagógica. Assim para cada atividade, projetos pedagógicos necessitam de recursos financeiros financiados por recursos anuais específicos. Dessa forma, é fundamental que a escola inclua na área pedagógica as finalidades políticas para beneficiar e auxiliar o bem da comunidade escolar.

Percebe-se que é necessário ampliar os conhecimentos relacionados à gestão de recursos financeiros, planejamento e prestação de contas. É fundamental para a administração pública uma gestão financeira eficaz, regido pelos princípios básicos, descentralização, participação e transparência, além das fontes de financiamento, plano de aplicação, estabelecimento de metas e promoção de estudos para que toda a gestão seja organizada para fins de qualidade da educação. Dessa forma, o gestor será também um multiplicador de ações e competências propiciando ao ensino a qualidade, transparência, ética e compromisso com a comunidade escolar.

Para o levantamento dos recursos e sua implementação o planejamento administrativo tem grande relevância para o desenvolvimento dos projetos pedagógicos. Assim, a tomada de decisões do diretor, deve-se pautar pelo apoio de escolhas coletivas, visto que o planejamento financeiro da escola, em consonância com o projeto pedagógico, tende a proporcionar o sucesso na aprendizagem dos alunos, alcançando resultados positivos para toda comunidade escolar.

A gestão escolar e o papel do gestor devem ter participação da comunidade escolar nos processos que envolvem os objetivos e estratégias a respeito dos aspectos pedagógicos, dos recursos humanos, ou quer seja administrativo. Portanto, o papel do Diretor deve ser em conjunto com todos os servidores da escola, comunidade, pais de alunos e alunos, buscando soluções viáveis para garantir melhores resultados.

Os gestores são profissionais da educação, em sua grande maioria com formação acadêmica na área de humanas e linguagens, que passam a exercer a direção escolar, por meio de indicação ou eleição da comunidade. Logo, sua formação está relacionada à área de conhecimento que leciona, não havendo formação e preparo apropriado para lidar com a parte administrativa e financeira da gestão escolar.

Isso demonstra que os resultados da gestão na área pedagógica são positivos, por sua familiaridade e habilidades. O mesmo já não acontece na gestão administrativo/financeira, pois não há uma qualificação adequada para a desenvoltura do cargo e utilização dos recursos financeiros disponibilizados pelo Estado para as escolas estaduais. Sendo assim, acabam deixando de cumprir todas as exigências legais na utilização de recursos, ou perdendo prazos para utilização dos mesmos para determinados projetos, e até mesmo usando de forma incorreta, ocasionando a devolução aos cofres públicos.

Apesar de constatar que vários diretores não possuem formação e atuação na área administrativa, a SRE busca nas capacitações, sanar as dificuldades e despreparo para dar andamento aos procedimentos adequados em benefício dos alunos e da comunidade. Assim, a gestão competente, transformadora e comprometida é necessária que exerça suas atribuições com responsabilidade, buscando sempre aprimorar continuamente com as capacitações para solucionar melhor e trabalhar com ética e transparência na área pedagógica e administrativa.

Um fator importante da área de competências é demonstrar a necessidade do gestor como administrador, assim como padronizar suas capacidades e atribuições, diante as leis que rege o cargo. Processo este, que envolve maior autoridade e compromisso na gestão da unidade escolar.

As capacitações da SRE Uberlândia de acordo com o disposto nas leis, normas e orientações da SEE/MG, conduziram reflexos positivos nas execuções realizadas pelas equipes de gestão escolar, assim como a forma de gasto dos recursos recebidos, bem como a sua prestação de contas no SIGPC. Porém, as capacitações dos gestores, não suprem as necessidades/ carências dos diretores das escolas, mas auxilia na execução de alguns procedimentos.

As considerações apresentadas indicam a necessidade de repensar o exercício da função de gestor escolar, de modo que seu papel seja cada vez mais desempenhado com vistas à construção de unidades escolares mais eficientes.

O que ficou proposto diante dos estudos analisados é que é preciso que haja uma integração entre sociedade, comunidade escolar, gestor e todos os envolvidos no processo de gestão, ATB's e assistentes administrativos, para que sejam estabelecidos objetivos claros e efetivos na direção de promover melhorias no contexto de ensino aprendizagem, bem como no contexto de trabalho dos professores e gestores.

Para tanto, é de suma importância que seja reavaliado a estrutura da escola, implementando ao gestor uma formação continuada se capacitando, assim como o ATB financeiro efetivo, e que sua função seja compartilhada por um gestor especificamente com conhecimentos administrativos (formação na área). Dessa forma, ambos ampliam seus conhecimentos teóricos por competências na prática escolar, considerando os pilares técnico, legislativo, educacional, pedagógico e administrativo, que permita gerir com eficiência e eficácia em todas estas esferas.

A SEE/MG disponibiliza manual para auxiliar nos trabalhos de prestação de contas, assim como a SRE na Divisão Operacional e Financeira, sempre está disponível a auxiliar no que se fizer necessário, a fim de verificar toda documentação, apoiando e orientando os diretores, a partir da descentralização de recursos. Aliás, os recursos financeiros são fundamentais para a diferença no cotidiano da Escola, em suas instalações, conservação e manutenção tornando a realização de atividade mais estimulante para o cumprimento dos objetivos.

Conclui-se então, que não cabe ao gestor exercer apenas as funções burocráticas que lhe são atribuídas, mas também que este tenha a capacidade de liderar com consistência, estando totalmente engajada a estimular à interação no ambiente escolar, a formação continuada, a participação dos professores e alunos na tomada de decisões. Gerenciar com competência, de forma articuladora com o eixo pedagógico sem se esquecer da gestão administrativo-financeira, pois são elas que dão suporte para que tudo na escola aconteça com a qualidade almejada.

Enfim, espera-se que o gestor desempenhe um papel articulador entre a comunidade e a escola, e que possa conduzir ações com uma liderança efetiva na gestão dos recursos, em conjunto com a participação de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado Federal, 1988.

_____. Lei nº. 9394/96 de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.

CARVALHO, E. H.; A Gestão Financeira das Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Ituiutaba (MG). **Casos de Gestão: políticas e situações do cotidiano educacional**. Juiz de Fora: Faculdade de Educação e Políticas Educacionais/UFJF, 2013. 91p. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2011-ednea-de-oliveira-hermogenes-carvalho.pdf>.

CURY, C. R. J. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. Revista Brasileira de Apolítica e Administração da Educação (RBPAAE). V. 23, n.3, set./dez.. 2007. p. 483-495. Porto Alegre: ANPAE, 2007.

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

DELUIZ, Neise. **A globalização econômica e os desafios à formação profissional**. Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p.15-21, maio/ago 1996. Disponível em: <http://www.senac.br/informativo/bts/222/boltec222b.htm>. Acesso em: 21 maio de 2017.

DOURADO, Luiz Fernandes, Duarte, TEIXEIRA, Maria Ribeiro Título Progesta: Programa de Capacitação e distância para Gestores escolares: In: MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. (coord) ET, al. **Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Modulo II CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação), Brasília, 2001.

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (Brasil) (FNDE). **Contas Online: Manual do Usuário: SiGPC – Sistema de Prestação de Contas** / Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. – 2. ed. – Brasília: FNDE, 2016. 149 p.: il. color. 1. Prestação de contas – Brasil. I. Título. II. Título: SiGPC – Sistema de Prestação de Contas. Disponível em http://www.fnde.gov.br/fnde_sistemas/sigpc-contas-online Acesso em 02/06/2018.

LACERDA, Eliane. **Padrões de competência do diretor**. Belo Horizonte

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000./ <http://gestaoescolar-democratica.blogspot.com.br/2013/06/gestao-democratica.html> Acesso em 29/03/2018/
<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/238/transparencia-contas-abertas-a-comunidade>
Acesso em 29/03/2018 / <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas> Acesso em 29/03/2018

MAFASSIOLI, Andréia da Silva. 20 anos do Programa Dinheiro Direto na Escola: um olhar crítico sobre as interferências na gestão escolar e financeira pública. **Revista de Financiamento da Educação**, Porto Alegre, v. 5, n. 12, 2015.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**, de 21 de setembro de 1989. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=CON&num=1989&comp=&ano=1989&texto=consolidado>>. Acesso em 03/06/2018.

OLIVEIRA, R. C. **Programas PDE escola e mais educação e a gestão nos sistemas de ensino municipais**. In: IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação dias 14, 15 e 16 de abril de 2014, Porto, Portugal, 2014. GT 5. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT5/GT5_Comunicacao/RitadeCassiaOliveira_GT5_integral.pdf>. Acesso em: 30/03/2018

PRESTAÇÃO DE CONTAS – Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/pdde/perguntas-frequentes/item/10736-pf-sobre-presta%C3%A7%C3%A3o-de-contas>

PROGESTÃO – Programa de Formação de Gestores. Disponível em: <http://progestao.educacao.mg.gov.br/mod/page/view.php?id=2>

_____. Resolução SEE nº 1.346, de 08 de junho de 2009. **Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino.** Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/images/documentos/1346-09-r.pdf>>.

SALES, Adriane Martins; **A Influência Do Atb/Auxiliar Da Área Financeira Na Gestão Das Escolas Estaduais Da Sre/Ubá.** Disponível em:
www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/.../ADRIANE-MARTINS-SALES.pdf

SILVA, Eliene Pereira da; **A importância do gestor educacional na instituição escolar.** Revista Conteúdo Capivari v. 1 n. 2 São Paulo. p. 67- 83.jul./dez 2009.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Práticas em gestão escolar.** Curitiba: IBPEX, 2004.