

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Danilo Junior de Oliveira

**Análise do Processamento das Prestações de Contas das Caixas Escolares em
uma Superintendência Regional de Ensino (SRE): desafios e possibilidades de
aprimoramento no trâmite desses processos**

Juiz de Fora

2026

Danilo Junior de Oliveira

Análise do Processamento das Prestações de Contas das Caixas Escolares em uma Superintendência Regional de Ensino (SRE): desafios e possibilidades de aprimoramento no trâmite desses processos

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

Orientador: Prof. Dr. Frederico Augusto D'Ávila Riani

Juiz de Fora

2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

de Oliveira, Danilo Junior.

Análise do Processamento das Prestações de Contas das Caixas Escolares em uma Superintendência de Ensino (SRE) : desafios e possibilidades de aprimoramento no trâmite desses processos / Danilo Junior de Oliveira. -- 2026.
285 f. : il.

Orientador: Frederico Augusto D'Ávila Riani
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Prestação de Contas. 2. Descentralização. 3. Gestão Escolar. 4. Gestão Financeira. I. D'Ávila Riani, Frederico Augusto, orient. II. Título.

Danilo Junior de Oliveira

Análise do processamento das prestações de contas das Caixas Escolares em uma Superintendência Regional de Ensino (SRE): desafios e possibilidades de aprimoramento no trâmite desses processos

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

Aprovada em 16 de julho de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a)Dr(a) Frederico Augusto d'Avila Riani - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a)Dr(a) Marcos Tanure Sanábio
Universidade Federal de Juiz de Fora

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

Juiz de Fora, 11/06/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Augusto D Avila Riani, Professor(a)**, em 16/07/2026, às 10:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Thielmann, Usuário Externo**, em 16/07/2026, às 16:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Tanure Sanabio, Professor(a)**, em 16/07/2026, às 16:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **3023438** e o código CRC **9BEDB48D**.

À minha família, uma singela homenagem, pelo amor e carinho incondicional. Aos educadores que contribuem na busca por uma educação pública equitativa e de qualidade para todos, em especial aos respondentes desta pesquisa: gestores escolares, analistas de prestação de contas da SRE estudada, ATBs e Membros do Colegiado Escolar.

AGRADECIMENTOS

Durante esses dois anos de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública | PPGP UFJF, marcados por muito estudo, dedicação, troca de experiências e interação entre os pares e o corpo docente desta renomada instituição, quero expressar minha eterna gratidão às pessoas essenciais para a concretização deste sonho.

Agradeço à Deus, pelo dom da vida e pela saúde, minha razão de existir. Ao meu pai, Antonio de Oliveira (Toninho da Rosa, *in memoriam*), que me transmitiu valores e ensinamentos sobre o trabalho e a importância da honestidade. A minha mãe Maria Aparecida da Silva (Rosa do Toninho), mulher guerreira, que sustenta a nossa família com amor, carinho e dedicação para com todos, sendo nosso elo de união.

Ao professor, doutor e orientador, Frederico Augusto D'Avila Riani, pelo direcionamento preciso, sem o qual essa trajetória não teria sido possível, e pelos ensinamentos ao longo desta pesquisa. Aos professores, Dr. Marcos Tanure Sanábio e Dr. Ricardo Thielmann, membros da banca, pela generosidade em compartilhar conhecimentos e pelas contribuições valorosas que enriqueceram esta dissertação de mestrado, principalmente as orientações recebidas no Exame de Qualificação em dezembro de 2025.

À professora mestra, Amélia Gabriela Thamer Miranda Ramos, com todo o carinho de “filho da Gabi”, meu suporte de orientação, a quem dedico o mérito desta pesquisa de mestrado, por ter me aconselhado durante toda essa jornada e ter me guiado mostrando a direção correta nos diversos momentos que envolveram a escrita de um texto acadêmico.

Aos demais professores do mestrado PPGP/UFJF que contribuíram para ampliar meus conhecimentos e aprimorar meu pensamento crítico e atuação profissional. Em especial, às professoras Beatriz de Basto, Juliana Magaldi, Hilda Micarello e Silvia Regina, e aos professores Marcelo Burgos, Thiago Almeida, Luís Antônio Fajardo e Márcio Fagundes.

Aos agentes de suporte, tutores do Núcleo de Dissertação e profissionais do PPGP/UFJF/CAEd, principalmente ao Ademir, Daniel, Juliana, Leonardo, Lucas, Mateus e Rosane pelo apoio, pelas discussões e contribuições durante as disciplinas e encontros presenciais. De modo especial, à Débora, pessoa que convivi bastante

por ter tido a honra em ser o representante discente da Turma 2023: meu sincero agradecimento por dedicar sua vida ao programa PPGP/UFJF e fazer tudo acontecer administrativamente. A logística do transporte dos mestrandos não seria a mesma sem seu olhar acolhedor!

Agradeço à Superintendência Regional de Ensino de estudada, em nome do Superintendente Regional de Ensino, Sr. Inácio Ferreira da Silva Júnior, e à Secretaria de Estado de Educação, por proporcionarem, por meio do programa Trilhas de Futuro - Educadores, a realização desse sonho e do meu aprimoramento profissional.

De forma muito especial, aos amigos da SRE estudada e também companheiros de estrada, Danilo Freire e Elitânia, com quem compartilhei essa jornada repleta de desafios, na busca pelo nosso aprimoramento profissional - e porque não pessoal - mas, principalmente, marcada pelo apoio mútuo, companheirismo e boas conversas durante toda essa jornada. Saibam que podem sempre contar comigo e sei que posso contar sempre com vocês.

Aos amigos do mestrado da Turma de 2023, colegas angolanos, servidores do CAEd, da UFJF e da SEE/MG, em especial à Alice, Ângelo, Bruno, Carolina, Cris Magalhães, Cris Saraiva, Cristiane Mara, Dácia, Domingos, Elias, Elizabete, Janete Barbosa, Janette Arcanjo, Lucas, Luciano, Leandro, Lúcio, Matheus Rossi, Michele Gomes, e, tantos outros, por tornarem a busca pelo conhecimento mais leve e por me auxiliarem nesse caminho de superação, acompanhado de muitos momentos inesquecíveis, trocas de experiências, reciprocidade e companheirismo.

Por fim e não menos importante, ao meu estimado e amado Grupo 11: Danilo Freire, Daniela Tuler, Danuza Moraes e Denilton Borges. Meus queridos amigos e companheiros de jornada, realmente ao longo desse tempo formamos uma linda família. Ao Danilo Freire, por nos ter sustentado e direcionado em momentos importantes com sua escrita precisa e dedicação ao programa, por me apoiar e incentivar até a conclusão da minha dissertação com conselhos preciosos; à Daniela Tuler, por seu carisma, objetividade e contribuições, saiba que me identifico muito contigo; à Danuza Moraes, nossa anfitriã, que nos acolheu em Juiz de Fora, nos recebeu em sua residência, momentos de muito estudo e partilha com vinhos e massas, boa comida e companhia, que ficarão marcados para sempre na minha memória e principalmente em meu coração; e, ao Denilton Borges, que desde o primeiro dia sentou-se ao meu lado, pelo seu jeito acolhedor e suas frases de impacto, que tanto contribuíram para refinar nossos trabalhos e atividades em grupo. Foi a

presença e o carinho de vocês que enriqueceu os frutos dessa jornada. Que possamos manter essa interação boa e saibam que podem sempre contar comigo!

A todos vocês, o meu muito obrigado! Deus lhes abençoe grandiosamente e generosamente!

*“(...) insanidade é continuar fazendo sempre as
mesmas coisas e esperar resultados diferentes (...)”*

Albert Einstein

RESUMO

A pesquisa desenvolvida no PPGP/Caed caracteriza-se como um caso de gestão, cuja abordagem se baseia em um problema empírico da realidade profissional do autor, que deve ser descrito e analisado, além de serem propostas ações para minimizar ou resolver o problema identificado, com intuito de identificar e verificar o quantitativo de prestações de contas da Regional de Ensino estudada, para propor ações no intuito de otimizar a análise destas prestações de contas e proceder com a baixa destes processos. A proposta é verificar quais são as principais irregularidades nos processos de Prestação de Contas em aberto no Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada. Acredita-se que possa existir um grande número de processos de prestação de contas para serem analisados pelo Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada. A Diretoria Administrativa e Financeira por intermédio do Setor de Prestação de Contas é responsável por receber, protocolar, analisar e julgar os processos de prestação de contas das Instituições de Ensino na circunscrição da Regional de Ensino estudada. Portanto, nesse estudo de caso consolidou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as dificuldades que as caixas escolares estaduais enfrentam na prestação de contas da execução financeira para aquisição de bens, serviços e obras para as escolas a que se vinculam? Os objetivos específicos são: a) Investigar e identificar o número de prestações de contas e as possíveis causas do grande passivo de Prestação de Contas na DAFI da SRE estudada; b) Analisar as dificuldades dos processos de prestação de contas, no exercício financeiro de 2020, as quais já foram protocoladas e analisadas pelo Setor Competente; e, c) Indicar ações que minimizem e/ou eliminem os problemas identificados na presente pesquisa, que geraram esse grande passivo da análise e processamento. Para a pesquisa foram elencados como referencial teórico os seguintes temas: Financiamento Público da Educação no Brasil; Descentralização dos recursos públicos e Gestão Financeira dos recursos públicos. Essa pesquisa tem natureza exploratória, considerando os procedimentos metodológicos que serão realizados por meio de uma abordagem qualitativa, onde a coleta de dados será desenvolvida em três etapas complementares: levantamento e análise documental de relatórios elaborados pelo Setor de Prestação de Contas; revisão bibliográfica relativa ao tema; e, aplicação de questionários enviados aos Diretores das 48 escolas estaduais, ATBS, um membro de cada Colegiado Escolar e

com os sete Analistas de Prestação de Contas, por meio do *Google Forms*, objetivando identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos envolvidos nas prestações de contas dos recursos destinados às escolas estaduais na promoção da educação pública equitativa e de qualidade. A pesquisa de campo permitiu uma análise fundamentada em conjunto com o referencial teórico, necessária para a proposição de ações que eliminem e/ou minimizem essas dificuldades, nas quais se destaca a iniciativa de implementação da plataforma do Projeto Caixa Escolar Digital, na busca por modernização, transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos destinados à educação pública, objetivando agilidade administrativa, segurança jurídica para o gestor escolar e controle total do recurso público.

Palavras-chave: Prestação de Contas; Descentralização; Gestão Escolar e Gestão Financeira.

ABSTRACT

The research developed at PPGP/Caed is characterized as a management case. This approach is based on an empirical problem from the author's professional reality, which must be described and analyzed, in addition to proposing actions to minimize or resolve the identified problem. It aims to identify and verify the number of accountability reports from the studied Regional Education Office, in order to propose actions to optimize the analysis of these reports and proceed with closing these processes. The proposal is to verify the main irregularities in the accountability processes pending in the Accountability Sector of the Administrative and Financial Directorate (DAFI) of the studied Regional Education Office (SRE). It is believed that there may be a large number of accountability processes to be analyzed by the Accountability Sector of the DAFI of the studied SRE. The Administrative and Financial Directorate, through the Accountability Sector, is responsible for receiving, registering, analyzing, and judging the accountability processes of educational institutions within the jurisdiction of the studied Regional Education Office. Therefore, in this case study, the following research question was established: What difficulties do state school funds face in accounting for the financial execution of the acquisition of goods, services, and works for the schools to which they are linked? The specific objectives are: a) To investigate and identify the number of accountability reports and the possible causes of the large backlog of accountability in the DAFI of the studied SRE; b) To analyze the difficulties in the analysis of accountability processes, in the fiscal year 2020, which have already been registered and analyzed by the competent sector; and c) To indicate actions that minimize and/or eliminate the problems identified in this research, which generated this large backlog in analysis and processing. For the research, the following themes were selected as the theoretical framework: Public Financing of Education in Brazil; Decentralization of public resources; and Financial Management of public resources. This research is exploratory in nature. Considering the methodological procedures, it will be conducted through a qualitative approach, where data collection will be developed in three complementary stages: survey and documentary analysis of reports prepared by the Accountability Sector; literature review related to the topic; and application of questionnaires sent via Google Forms to the principals of the 48 state schools, ATBs, one member from each School Council, and the 7 Accountability Analysts, aiming to identify the main difficulties faced by those involved in the

accountability of resources allocated to state schools in promoting equitable and quality public education. The field research allowed for an analysis grounded in conjunction with the theoretical framework, necessary for proposing actions that eliminate and/or minimize these difficulties, highlighting the initiative to implement the Digital School Fund Project platform, in pursuit of modernization, transparency, and efficiency in the management of public resources allocated to public education, aiming at administrative agility, legal security for school managers, and full control of public resources.

Keywords: Accountability; Decentralization; School Management and Financial Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1– Superintendência Regional de Ensino Estudada – Setor de Prestação de Contas	49
Figura 2 - Planilha com comparativo de procedimentos de compras das Caixas Escolares, com base nos recursos descentralizados pelo Estado de Minas Gerais no exercício de 2023 em cinco escolas estaduais do município J:	55
Figura 3 – Premissas de modernização e objetivos centrais	88
Figura 4– Definição do Sistema Caixa Escolar	89
Figura 5 – Tela Inicial do Sistema de Gestão Descentralizada.....	90
Figura 6 – Comparativo de Fluxo e Critério.....	91
Figura 7 – Acessos e Responsabilidades da Caixa Escolar.....	92
Figura 8 – Fluxo Normal de um Processo de Compras via SGD	93
Figura 9 – Etapas do Processo de Aquisição no SGD	94
Figura 10 – Desburocratização das Prestações de Contas	95
Figura 11 – Módulo de Planejamento, Financeiro e de Compras das Escolas Estaduais.....	96
Figura 12– Esquema Básico das Teorias de Mudança	225

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Principais motivos de diligências por equívocos de falhas documentais sem danos ao erário nas prestações de contas da DAFI da SRE estudada.....	74
Gráfico 2- Principais motivos de diligências que resultaram em danos ao erário nas prestações de contas da DAFI da SRE estudada:	78
Gráfico 3– Qual sua formação acadêmica?	123
Gráfico 4– Qual o período de atuação na Direção Escolar e Presidência da Caixa Escolar?	124
Gráfico 5 – Qual Gestão lhe consome mais tempo do seu dia a dia na Unidade de Ensino?	125
Gráfico 6 – A gestão financeira é compartilhada com outro servidor da Instituição de Ensino?	126
Gráfico 77 – O tesoureiro escolar auxilia efetivamente na Gestão Financeira da Escola?	127
Gráfico 8– Considero que a equipe gestora está capacitada para a gestão financeira da minha Unidade de Ensino	128
Gráfico 9 – Sua equipe recebeu capacitação para realizar as prestações de contas da Escola?	131
Gráfico 10 – A sua equipe possui conhecimentos e habilidades para realizar a gestão financeira da Instituição de Ensino, incluindo a elaboração de relatórios e prestações de contas, garantindo transparência e conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis	132
Gráfico 11– Sente-se preparado/seguro para realizar as prestações de contas da execução financeira de sua Unidade de Ensino?.....	133
Gráfico 12 – Conhece detalhadamente o Decreto Estadual nº. 45.085/2009 e a Resolução SEE/MG nº. 5.131, de 24 de fevereiro de 2025, vigentes, referentes à gestão financeira das Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais?.....	135
Gráfico 13– As orientações legais são suficientemente claras e objetivas?.....	136
Gráfico 14 – Na sua visão como Gestor Escolar, o processo de prestação de contas é burocrático?.....	137
Gráfico 15 – O analista da prestação de contas sempre esclarece satisfatoriamente suas dúvidas?	138

Gráfico 16 – Na sua opinião e experiência profissional, o fator que interfere negativamente nos processos de prestação de contas da minha escola.....	140
Gráfico 17 Na sua opinião e experiência profissional, é um dos motivos principais de diligências dos processos de prestação de contas da minha escola	149
Gráfico 18 – Marque as estratégias em que você acredita que poderiam diminuir as dificuldades na gestão financeira da Escola.....	155
Gráfico 19 – A escola já recebeu diligências em relação aos processos de prestação de contas entregues para o Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada?	156
Gráfico 20 – Caso a resposta à questão anterior tenha sido afirmativa, marque o(s) documentos que motivaram a Caixa Escolar da Escola Estadual receber a diligência	157
Gráfico 21 – A Caixa Escolar de sua Escola Estadual já foi considerada inadimplente devido às pastas da gestão financeira, ou seja, por falta de prestação de contas dentro dos prazos preestabelecidos?	158
Gráfico 22 – Caso a resposta à questão anterior tenha sido afirmativa, marque o(s) motivo(s) da Caixa Escolar da escola estadual, a qual você é o Gestor Escolar ter sido considerada inadimplente quanto a execução financeira dos recursos públicos disponíveis para a	159
Gráfico 23 – Qual o período de atuação no Setor de Prestação de Contas da SRE estudada na condição de Analista de Prestação de Contas?	161
Gráfico 24 – Quantas destas pastas foram aprovadas de imediato, sem ressalvas ou correções?.....	162
Gráfico 25 – Você considera que está capacitado para a análise das prestações de contas da gestão financeira das Caixas Escolares da SRE estudada?	163
Gráfico 26 – Recebi capacitação para realizar as análises de prestação de contas das Escolas Estaduais da SRE estudada, garantindo a conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis e assegurando a transparência e eficiência na gestão dos recursos financeiros das caixas escolares	165
Gráfico 27 - Domina todos os procedimentos para realizar a análise das prestações de contas da gestão financeira das Instituições de Ensino, e principalmente para auxiliar os gestores escolares nas correções necessárias na execução dos recursos públicos?	166

Gráfico 28 – Sente-se preparado/seguro para realizar as análises de prestações de contas da execução financeira das Caixas Escolares da SRE estudada?.....	167
Gráfico 29 – Conhece detalhadamente toda a legislação vigente, em especial a Resolução SEE/MG nº. 5.131/2025, referente à gestão financeira das Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais?	168
Gráfico 30 – As orientações legais são suficientemente claras e objetivas?.....	169
Gráfico 31 – Na sua visão como Analista de Prestação de Contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, o processo de prestação de contas é burocrático?.....	170
Gráfico 32 - O Gestor Escolar na sua visão está preparado para realizar a execução financeira e consequentemente apresentar a prestação de contas há tempo e modo?	171
Gráfico 33 – Assinale as alternativas em que você encontra dificuldades para realizar a análise da prestação de contas das Escolas Estaduais da circunscrição da SRE estudada. Onde o Gestor Escolar mais equivoca-se e apresenta dificuldades.....	172
Gráfico 34 – Marque as estratégias em que você acredita que poderiam diminuir as dificuldades na gestão financeira da Escola.....	173
Gráfico 35 – Quais as principais diligências que você como Analista de Prestação de Contas emite ao analisar os processos de prestação de contas entregues para o Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada?	175
Gráfico 36 – Marque o(s) documento(s) que motivaram as diligências para a Caixa Escolar receber a diligência.	176
Gráfico 37 – Com que frequência as Caixas Escolares da SRE estudada são consideradas inadimplentes devido às pastas da gestão financeira, ou seja, por falta de prestação de contas dentro dos prazos pré-estabelecidos na legislação vigente?	177
Gráfico 38 – Caso a resposta à questão anterior tenha sido afirmativa, marque o(s) motivo(s) das Caixas Escolares das escolas estaduais, as quais você analisou a prestação de contas tendo sido considerada inadimplente quanto a execução financeira dos recursos públicos disponíveis para a Unidade de Ensino	178
Gráfico 39 – Qual sua formação?.....	180
Gráfico 40 – Há quanto tempo você trabalha na rede pública de Ensino na função de ATB?.....	181

Gráfico 41 – Qual o seu tempo de experiência na área financeira de Caixa Escolar (levando em consideração todas as escolas que você já trabalhou)?	182
Gráfico 42 Você já atuou como ATB na área financeira em escola diversa da que trabalha atualmente?.....	183
Gráfico 43 – Há quanto tempo você trabalha na área financeira na escola que trabalha atualmente?.....	183
Gráfico 44 - Se você pudesse trabalhar na escola em área diversa da financeira (pessoal ou pedagógica) você desejaria?	184
Gráfico 45 - Tenho segurança em auxiliar o(a) diretor(a) a fazer um processo de Dispensa de Licitação?	185
Gráfico 46 - Sei fazer os lançamentos dos processos e Notas Fiscais no Sistema de Monitoramento da Execução da Alimentação Escolar (SYSMEAE).....	186
Gráfico 47 - Tenho segurança para montar um processo de Prestação de Contas e auxiliar o Diretor Escolar no encaminhamento para a SRE poder processar e analisar a pasta de prestação de contas da Caixa Escolar?	187
Gráfico 48 - Durante a elaboração da prestação de contas, qual a sua maior dificuldade?	188
Gráfico 49 - Você considera que o processo de prestação de contas é burocrático?	189
Gráfico 50 – A escola já teve de responder a alguma diligência referente a prestação de contas?.....	190
Gráfico 51 - Quando você tem alguma dúvida sobre o procedimento da área financeira, o que você faz primeiramente?	191
Gráfico 52 – O suporte técnico recebido pela SRE facilita seu trabalho em relação à execução financeira?	192
Gráfico 53 – Você já participou de alguma capacitação, online ou presencial, do setor financeiro realizada pela SRE estudada (mesmo que em anos anteriores)?	193
Gráfico 54 – Quanto a uma possível capacitação realizada pela SRE você prefere em qual modalidade?	194
Gráfico 55 – Em sua opinião, qual deveria ser o foco com relação às temáticas abordadas no curso de formação no que se refere à gestão dos recursos financeiros da Caixa Escolar?	195

Gráfico 56 – Classifique os meios que você considera mais adequados para o acompanhamento técnico da SRE em relação à execução financeira de sua escola? (Coloque 1 para o mais adequado e 6 para o menos adequado):	196
Gráfico 57 – Qual sua formação acadêmica?	205
Gráfico 58 – Em qual situação você se encaixa?	206
Gráfico 59 – Você participa do processo de planejamento da utilização dos recursos recebidos pela Caixa Escolar?	207
Gráfico 60 – Você acompanha a compra e a entrega dos produtos na escola?	208
Gráfico 61 – Você acompanha se o que consta na prestação de contas aprovada pelo Colegiado Escolar foi comprado de forma correta pela Caixa Escolar?	209
Gráfico 62 – Você acha que o processo de prestação de contas é burocrático?	210
Gráfico 63 – Você tem alguma dificuldade em compatibilizar as atribuições de membro do Colegiado Escolar com as demais inerentes ao seu cargo?	211
Gráfico 64 – Você já foi capacitado pela SRE quanto às ações do Colegiado em relação ao acompanhamento do financeiro da Caixa Escolar?	212
Gráfico 65 – Você tem acesso a servidor na SRE para tirar dúvida sobre o acompanhamento do financeiro da Caixa Escolar pelo Colegiado?	213
Gráfico 66 – Quanto a uma possível capacitação realizada pela SRE você prefere em qual modalidade?	214
Gráfico 67 – Você tem conhecimento de que o Colegiado Escolar deve ter garantida sua ampla e plena participação nas atividades e ações da Caixa Escolar?	215
Gráfico 68 – Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar, conjuntamente com a diretoria da Caixa Escolar, gerenciar os recursos financeiros de acordo com o previsto no plano de aplicação e/ou planilha aprovada pela SEE-MG?	216
Gráfico 69 – Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar autorizar a retirada de numerário para o regime de adiantamento para as despesas miúdas de pronto pagamento?	217
Gráfico 70 – Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar analisar e ratificar ou não o processo de dispensa ou inexigibilidade podendo solicitar documentos complementares para sua instrução?	218

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Principais recursos recebidos pelas caixas escolares.....	30
Quadro 2- Eixos de análise e seus respectivos referenciais teóricos.....	99
Quadro 3– Instrumentos de coleta de dados e público-alvo - Capítulo 3	117
Quadro 4– Caso considere que exista outro fator que interfere negativamente nos processos de prestação de contas da escola, descreva abaixo.....	144
Quadro 5– Caso considere que existam outros motivos principais de diligência dos processos de prestação de contas, descreva-os abaixo.....	152
Quadro 6– Deixe, por favor, alguma sugestão que você entende que contribuiria para a sua atuação enquanto ATB da Escola em que trabalha:	197
Quadro 7– Deixe, por favor alguma sugestão que você entende que contribuiria para a sua atuação enquanto membro do Colegiado Escolar:.....	219
Quadro 8 – Teorias da Mudança	226
Quadro 9– Ações Propositivas para o PAE	229
Quadro 10– Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 1 – Programa de Capacitação Continuada – gestores escolares, analistas de prestação de contas, ATBs e membros do colegiado escolar	232
Quadro 11– Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 2 – Elaborar manual prático de gestão financeira das caixas escolares – Gestores escolares, analistas de prestação de contas, ATB e membros do colegiado escolar.....	235
Quadro 12– Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 3 – Disseminar o manual prático de gestão financeira das escolas - gestores escolares, analistas de prestação de contas, ATBs e membros do colegiado escolar	237
Quadro 13– Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 4 – Criação de indicadores – Analistas de prestação de contas.....	240
Quadro 14– Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 5 – Monitorar a redução do passivo das análises de prestação de contas - Analistas de prestação de contas.....	241
Quadro 15– Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 6 – Criar canal de comunicação – Gestores escolares, analistas de prestação de contas e ATBs	243

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Municípios da Circunscrição da SRE Estudada no Ano de 2025	50
Tabela 2 - Número de Prestação de Contas em Aberto Aguardando Análise do Setor de Prestação de Contas da SRE Estudada	51
Tabela 3 -Número de Diligências Realizadas nas Prestações de Contas do Exercício Financeiro de 2020:.....	69
Tabela 4 - Principais Motivos de Diligências por Equívocos de Falhas Documentais sem Dano ao Erário nas Prestações de Contas da DAFI da SRE Estudada no Ano de 2020:	70
Tabela 5 - Principais Motivos de Diligências que Resultaram em Dano ao Erário nas Prestações de Contas da DAFI da SRE Estudada:.....	75
Tabela 6 - Levantamento dos Danos ao Erário com as Datas Apuradas e Valores: Inicial e Corrigido, cobrados dos gestores escolares - (M5 = Despesa indevida)	79
Tabela 7 - Levantamento dos Danos ao Erário com as Datas Apuradas e Valores: inicial e corrigido, cobrados dos gestores escolares (M1 = Não apresentou documento fiscal que comprove a despesa realizada pela Caixa Escolar):.....	81
Tabela 8 - Levantamento dos Danos ao Erário com as Datas Apuradas e Valores: inicial e corrigido, cobrados dos gestores escolares– (M3 = Pagamento de juros e multas provenientes de recolhimentos realizados fora do prazo):.....	82
Tabela 9 - Levantamento dos Danos ao Erário com as Datas Apuradas e Valores: inicial e corrigido, cobrados dos gestores escolares- (M4 = Pagamento de valor superior à proposta de menor preço):	83
Tabela 10- Levantamento dos Danos ao Erário com as Datas Apuradas e Valores: inicial e corrigido, cobrados dos gestores escolares- (M2 = Pagamento de tarifas bancárias):.....	84
Tabela 11– Percentuais de Danos ao Erário por Principal Motivo e Valores Envolvidos	86
Tabela 12 - Participação dos Convidados na Pesquisa de Campo:	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTT	Agência Nacional de Transporte Terrestres
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEP/UFJF	Comitê de Ética em Pesquisa da UFJF
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
ISSQN	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
JEMG	Jogos Escolares de Minas Gerais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços S/A.
PAE	Plano de Ação Educacional
PAF	Plano de Aplicação Financeira
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PPGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
QESE	Quota Parte Estadual do Salário Educação
RDA	Recurso Diretamente Arrecadado
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SGD	Sistema de Gestão Descentralizada
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SRE	Superintendência Regional de Ensino
STR	Sistema de Transferência de Recursos

SYSMEAE	Sistema de Monitoramento da Execução Alimentar Escolar
TC	Termo de Compromisso
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	24
2	GESTÃO FINANCEIRA DOS RECURSOS PÚBLICOS DAS ESCOLAS DO ESTADO DE MINAS	28
2.1	O PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO DO FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO DE MINAS GERAIS	29
2.2	GESTÃO FINANCEIRA DOS RECURSOS PÚBLICOS	39
2.3	APRESENTAÇÃO DO NÚMERO DE PRESTAÇÕES DE CONTAS EM ABERTO: ANÁLISE DE TODAS AS DILIGÊNCIAS DO EXERCÍCIO DE 2020 E O DIAGNÓSTICO	51
2.4	PROJETO CAIXA ESCOLAR DIGITAL.....	88
3	ANÁLISE DAS PRESTAÇÕES DE CONTAS DAFI DA SRE ESTUDADA..	98
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO	99
3.1.1	Financiamento Público da Educação no Brasil na Perspectiva do Ciclo de Políticas Públicas	100
3.1.2	Gestão Democrática e Autonomia nas Escolas Estaduais de Minas Gerais	105
3.1.3	O perfil e Atuação dos Burocratas de Nível de Rua na Implementação dos Serviços.....	109
3.2	PERCURSO METODOLÓGICO	113
3.3	A PESQUISA DE CAMPO E A ANÁLISE DOS DADOS EVIDENCIADOS COM OS DIVERSOS ATORES DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS	119
3.3.1	Público-Alvo: Gestores Escolares	122
3.3.1.1	<i>Bloco 1: Identificação do Perfil dos Respondentes.....</i>	<i>123</i>
3.3.1.2	<i>Bloco 2: Prestação de Contas da Escola Estadual.....</i>	<i>130</i>
3.3.1.3	<i>Bloco 3: Diligências nas Análises de Prestações de Contas das Caixas Escolares.....</i>	<i>156</i>
3.3.2	Público-alvo: Analistas de Prestação de Contas	160
3.3.2.1	<i>Bloco 1: Identificação do Tempo de Experiência do Respondente e do Índice de Aprovação das Prestações de Contas por Amostragem</i>	<i>161</i>
3.3.2.2	<i>Bloco 2: Prestação de Contas das Caixas Escolares da Circunscrição da SRE Pesquisada.....</i>	<i>164</i>
3.3.2.3	<i>Bloco 3: Diligências nas Análises de Prestação de Contas das Caixas Escolares.....</i>	<i>174</i>

3.3.3	Público-alvo: ATB Financeiro das Escolas Estaduais da SRE Estudada	178
3.3.4	– Bloco 1: Formação e Carreira Profissional do ATB Financeiro	180
3.3.5	Bloco 2: Execução e Prestação de Contas dos Recursos	185
3.3.5.1	<i>Bloco 3: Capacitação</i>	<i>190</i>
3.3.6	Público-alvo: Um Membro do Colegiado Escolar das Escolas Estaduais da Circunscrição da SRE Estudada	203
3.3.6.1	<i>Bloco 1: Formação do Membro do Colegiado Escolar</i>	<i>205</i>
3.3.6.2	<i>Bloco 2: Planejamento, Execução e Prestação de Contas dos Recursos</i>	<i>207</i>
3.4	PRINCIPAIS ACHADOS DA PESQUISA EMPÍRICA	220
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: AÇÕES PARA POTENCIALIZAR O PROCESSAMENTO DAS PRESTAÇÕES DE CONTAS DAS CAIXAS ESCOLARES	222
4.1	PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO	228
4.2	DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES	230
4.2.1	Ação 1: Realizar Formação Continuada Sobre o Projeto Caixa Digital para os Atores Envolvidos na Gestão Financeira das Escolas	230
4.2.2	Ação 2: Elaboração de um Manual Prático de Gestão Financeira da Caixa Escolar	234
4.2.3	Ação 3: Disseminar o Guia (Manual de Gestão Financeira da Caixa Escolar) para sua Adesão Junto aos Executores dos Recursos Públicos das Caixas Escolares	237
4.2.4	Ação 4: Elaborar os Indicadores das Análises de Prestação de Contas das Caixas Escolares	238
4.2.5	Ação 5: Monitorar a Redução do Passivo das Análises das Prestações de Contas e Auxiliar na Execução Financeira Eficiente dos Recursos Públicos	240
4.2.6	Ação 6: Criar um Canal de Comunicação entre os Atores Envolvidos no Processo de Execução Financeira das Caixas Escolares e os Responsáveis pela Análise	242
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	245
	REFERÊNCIAS	248
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: GESTORES ESCOLARES DA SRE ESTUDADA.	252
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO: ANALISTAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SRE ESTUDADA.	261

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO: ATBS DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE ESTUDADA	269
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO A UM MEMBRO DO COLEGIADO ESCOLAR DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA CIRCUNSCRIÇÃO DA SRE ESTUDADA.	275

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa teve como foco a análise da gestão financeira das Caixas Escolares vinculadas às Escolas Estaduais de uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Minas Gerais, onde exerço o cargo comissionado de Diretor Administrativo e Financeiro da Regional de Ensino estudada¹. Tenho vivenciado as dificuldades enfrentadas pelas Caixas Escolares na prestação de contas da execução financeira para aquisição de bens, serviços e obras para as escolas estaduais às quais se vinculam.

A gestão financeira das escolas estaduais é um desafio constante, especialmente quando se trata de prestar contas dos recursos públicos descentralizados às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais. A existência de um grande passivo de prestações de contas na Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) estudada é um problema que precisa ser pesquisado e enfrentado na busca de soluções e alternativas que possam apoiar os Gestores Escolares.

O problema de pesquisa deste caso de gestão é: quais as dificuldades que as Caixas Escolares estaduais enfrentam na prestação de contas da execução financeira para aquisição de bens, serviços e obras para as escolas estaduais a que se vinculam? O marco temporal é o exercício financeiro de 2020, já completamente analisado, entre os anos de 2023 a 2025, pelos Analistas de Prestação de Contas da DAFI pesquisada.

Os levantamentos apresentados no capítulo 2 evidenciam que dos 546 processos de prestação de contas já concluídos referentes ao exercício financeiro de 2020; 85,16% (465) demandaram algum tipo de diligência, demonstrando uma significativa falta de preparo por parte da equipe gestora das caixas escolares para proceder com a execução adequada dos recursos públicos. Desse percentual, 73,44% (401) das diligências foram motivadas pela necessidade de complementação de documentos ou esclarecimentos dos procedimentos adotados nas aquisições e contratações. Enquanto 11,72% (64) foram provenientes de reparação de danos ao

¹ A SRE pesquisada está situada na região Sul e Sudoeste de Minas Gerais. Atualmente possui 16 municípios integrantes de sua circunscrição, os quais possuem 48 Unidades de Ensino da rede Estadual do Estado de Minas Gerais

erário, caracterizando gastos em desconformidade com a legislação vigente. Em contrapartida, apenas 14,84% (81) processos de prestação de contas foram aprovados sem diligências, evidenciando falhas sistêmicas nos processos de gestão e controle dos recursos financeiros destinados às escolas estaduais.

O diagnóstico preliminar indicou que o grande número de diligências e o passivo de prestações de contas é possivelmente resultado de dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares na execução financeira e na prestação de contas, dessa forma a presente pesquisa tem por finalidade verificar quais são as principais dificuldades enfrentadas por esses atores do processo de ensino e aprendizagem ligados às Caixas Escolares Estaduais, e, com base nos dados da pesquisa de mestrado verificarmos quais os principais desafios e as possibilidades de aprimoramento no trâmite desses processos de prestações de contas.

Diante desse contexto, foi delineada a questão de pesquisa mencionada acima como norteadora do objetivo geral desta pesquisa, a qual é identificar as dificuldades que as Caixas Escolares estaduais enfrentam na prestação de contas da execução financeira para aquisição de bens, serviços e obras e propor soluções que minimizem ou solucionem o problema de pesquisa identificado.

Os objetivos específicos são:

- a) investigar e identificar o número de prestações de contas e os principais motivos de diligências e as possíveis causas do grande passivo de Prestação de Contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada;
- b) analisar as dificuldades nas análises dos processos de prestação de contas, no exercício financeiro de 2020, as quais já foram protocoladas e analisadas pelo Setor Competente;
- c) indicar ações que minimizem e/ou eliminem os problemas identificados na presente pesquisa.

A pesquisa será realizada por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando-se de análise documental, pesquisa bibliográfica, aplicação de questionários online por intermédio do “*Google Forms*”² para os gestores escolares; ATB (Assistente

²*Google Forms*: serviço utilizado para criação de questionários de forma *online*, com a possibilidade de compartilhamento com diversas pessoas para obtenção de resposta acerca de uma pesquisa.

Técnico de Educação Básica), os quais auxiliam os Diretores na execução financeira das Caixas Escolares, um membro de cada Colegiado Escolar e os analistas de prestação de contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, e, por fim, a análise de conteúdo dos dados coletados na pesquisa.

A dissertação está dividida em cinco capítulos. Esta introdução, correspondente ao primeiro capítulo, apresenta a situação-problema e a questão de pesquisa, elaborada com base nos dados que a fundamentam, bem como a justificativa e relevância da pesquisa, os objetivos do caso de gestão e os objetivos formulados diante das dificuldades encontradas pelo Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

O segundo capítulo do presente texto dissertativo apresenta o contexto da gestão financeira da SRE estudada com foco nos dados que embasam a iniciativa da presente pesquisa. O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico do caso de gestão, apresentando um resumo de discussões realizadas sobre o financiamento público da Educação no Brasil na perspectiva do ciclo de políticas públicas; a gestão democrática e autonomia nas escolas estaduais do Estado de Minas Gerais; e, a atuação dos burocratas de nível de rua com base nas interpretações que fazem das políticas sob suas responsabilidades e decisões que tomam sobre a implementação dos serviços.

Além disso, descreve a metodologia e os instrumentos utilizados na elaboração e na consolidação desta pesquisa. Realizamos a análise dos resultados da pesquisa de campo em relação às dificuldades apresentadas pelos diretores escolares; pelos Analistas de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada frente aos desafios da execução financeira e a consequente prestação de contas; pelos ATBs que auxiliam os Diretores Escolares da execução dos recursos públicos na consequente prestação de contas; e, por um membro do colegiado escolar, órgão responsável, pela aprovação das contas da Caixa Escolar. Demonstrando os principais achados de pesquisa, os quais subsidiaram o desenvolvimento do Plano de Atendimento Educacional (PAE).

No quarto capítulo foi apresentado o PAE, o qual foi construído com base nas teorias de mudança, que segundo Silva (2020) são capazes de ampliar a qualidade técnica dos desenhos, incrementar os processos de implementação, favorecer articulações entre ciência e política e contribuir para a coprodução de políticas e

iniciativas relevantes e exitosas. As propostas de intervenção foram detalhadas com intuito de buscar o aprimoramento dos processos de prestação de contas e consequentemente a gestão financeira dos recursos recebidos pelas Unidades de Ensino na busca por uma educação equitativa e de qualidade para todos.

No quinto e último capítulo realizamos as considerações finais deste trabalho de pesquisa com intuito de superar os desafios encontrados na busca constante pelo aprimoramento no trâmite dos processos de prestação de contas das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais proporcionando maior segurança jurídica para os gestores escolares.

2 GESTÃO FINANCEIRA DOS RECURSOS PÚBLICOS DAS ESCOLAS DO ESTADO DE MINAS

Com intuito de compreendermos as formas de financiamento e gestão dos recursos públicos destinados às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais, este segundo capítulo visa cumprir o objetivo descritivo da presente dissertação, apresentando a forma como se processa a descentralização e operacionalização dos recursos públicos em âmbito escolar.

Este capítulo apresenta ainda, o contexto organizacional e estrutural da rede estadual de Minas Gerais que compõem o percurso do recurso financeiro até chegar às escolas estaduais da rede estadual, começando pelos projetos estruturados e financiados pelo Ministério da Educação (MEC), passando pela Secretaria de Estado de Educação (SEE), pela Superintendência Regional de Ensino (SRE) estudada e chegando às Caixas Escolares e consequentemente às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

Com isso, é fundamental descrever como as caixas escolares, por meio de orientações legais, procedem na execução dos recursos recebidos desde o crédito em conta até a sua consequente prestação de contas, a qual é imposta por determinação legal nos termos do art. 70 *caput* da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988).

Para a elaboração deste capítulo foi realizada a coleta de dados por intermédio de consultas às informações contidas no *site* do Sistema de Transferência de Recursos (STR) para as Escolas³ da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais que formula, gerencia e acompanha o andamento dos termos de compromisso (TC) emitidos para as caixas escolares das escolas estaduais, bem como análise dos documentos internos, os ofícios de diligências, e das planilhas de controle do Setor de Prestações de Contas da DAFI da SRE estudada no ano de 2025.

O presente capítulo está organizado em três seções. A primeira seção trata do processo de descentralização do financiamento da educação pública; a segunda seção refere-se à gestão financeira dos recursos públicos e a terceira e última seção trata-se da apresentação do número de prestação de contas pendentes, de um recorte

³Acesso restrito aos servidores e gestores escolares. Na condição de Diretor Administrativo e Financeiro tenho senha de acesso ao sistema. (Minas Gerais, 2025)

de amostragem das contratações e aquisições comuns às caixas escolares e do diagnóstico das diligências⁴ nos processos de prestações de contas no exercício de 2020, o qual já foi todo analisado pelos Analistas de Prestação de Contas da SRE estudada, entre os anos de 2023 à 2025, quando concluíram as análises.

A Gestão Financeira dos recursos públicos das escolas estaduais do Estado de Minas Gerais se mostra importantíssima para que tenhamos clareza em nossa pesquisa ao analisarmos a gestão financeira das caixas escolares e consequentemente às prestações de contas apresentadas para o Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada. Nessa perspectiva, a seção 2.1 aborda o processo de descentralização do financiamento da educação pública no Brasil com foco específico no Estado de Minas Gerais. É fundamental entender como as Escolas Estaduais recebem recursos públicos da União e do Estado, considerando os percentuais constitucionais que devem ser aplicados em Educação.

2.1 O PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO DO FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO DE MINAS GERAIS

O financiamento educacional no Brasil advém principalmente das receitas de impostos arrecadados pelos entes federados (União, Distrito Federal, Estados e Municípios), por meio de transferências constitucionais e de outras transferências, como a contribuição do salário-educação e de outras contribuições sociais.

Diante das arrecadações supramencionadas e da distribuição destes recursos, os entes federados, em regime de colaboração, devem organizar seus respectivos sistemas de ensino⁵. Esse processo de financiamento público da Educação no Brasil requer dos gestores escolares mesmo que de forma simplificada o entendimento do processo de execução orçamentária e financeira, pois dentre os instrumentos de

⁴Diligências nos processos de prestações de contas: ações de verificação da documentação financeira, análise de dados de despesas e receitas e a avaliação da conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis à gestão financeira das escolas.

⁵Um sistema de ensino: é um conjunto organizado e interconectado de elementos que visam promover a educação de forma estruturada e abrangente. Ele engloba materiais didáticos, serviços educacionais, práticas pedagógicas e gestão escolar para apoiar o processo de ensino-aprendizagem. A União, os Estados e os municípios podem ter um sistema de ensino regulamentado com as diretrizes em questão.

planejamento público encontra-se a Lei Orçamentária Anual (LOA), segundo o qual os entes federados preveem as estimativas de receitas e a previsão das despesas que compreendem determinadas áreas da administração pública: saúde, educação, saneamento básico, transporte, etc. Dentre essas áreas está a Educação que possui orçamento para o cumprimento das políticas públicas estabelecidas.

Esse financiamento público na atualidade está definido na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988), que em seu art. 212 define:

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

Esclarecemos que os recursos públicos destinados para Educação não advêm somente dos impostos arrecadados pelos entes federados, contudo, a maior parte dos recursos recebidos pelas caixas escolares são providos pelo Estado de Minas Gerais, pela União e, em alguns momentos, para algumas escolas selecionadas são destinadas emendas parlamentares para algumas escolas selecionadas, conforme quadro 1.

Quadro 1- Principais Recursos Recebidos pelas Caixas Escolares

Recursos Recebidos pelas C E	Origem	Fonte
Manutenção, custeio e conservação da unidade escolar	Estadual	Tesouro
Beneficiar alunos com alimentação escolar	Federal	PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar)
Beneficiar alunos com alimentação escolar – contrapartida estadual	Estadual	QESE (Quota Parte Estadual do Salário Educação)
Aquisição de mobiliário	Estadual	FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica)
Obras	Estadual	FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica)
Obras e Mobiliário	Emendas Parlamentares	Tesouro
PDDE (Programa Dinheiro Direto da Escola) e suas ações integradas	Federal	FNDE (O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do Sistema de Transferência de Recursos para as Escolas. Acesso restrito; e, no trabalho de Costa (2017)

As Escolas Estaduais recebem recursos tanto do Governo Federal quanto do Governo Estadual, os quais são repassados diretamente para as Unidades de Ensino, por intermédio do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), onde a União repassa diretamente para a Caixa Escolar os recursos, ou transfere para o Estado de Minas que encaminha por meio de TC para as escolas estaduais os recursos públicos arrecadados. O Estado de Minas Gerais descentraliza via TC as transferências da União contabilizando na fonte 21 e recursos próprios de sua arrecadação na fonte 10, os quais são contabilizados e descentralizados para as Escolas Estaduais. Os TC são emitidos pelo Órgão Central da SEE/MG que descentraliza para as SRE que empenham, liquidam e pagam os TC para as suas respectivas Instituições de Ensino.

Foi somente com o advento da Constituição de República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988, mais especificamente nos termos do artigo 212, que os entes federados passaram a ter percentuais mínimos da receita anual definidos para a aplicação em educação: sendo de 18% para a União e 25% para os estados, Distrito Federal e municípios. Com isso, garantiu-se a destinação de recursos mínimos obrigatórios à área educacional. Dessa forma, os governantes passaram a ter a obrigação de investir em educação, uma vez que a vinculação de receitas contribui diretamente para a melhoria da qualidade de ensino ofertada pelos entes federados.

A referida vinculação da destinação da arrecadação pública dos entes federados também foi prevista no artigo 69 da Lei nº 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB), consagrando, dessa forma, a descentralização do financiamento da educação básica pública no Brasil (Brasil, 1996).

O pacto federativo brasileiro conferiu à União a maior parte dos recursos públicos arrecadados. Para concretizarmos a meta da universalização da educação básica, faz-se necessário a implementação das políticas públicas educacionais desenvolvidas pela União e de sua função de assistência financeira redistributiva e supletiva para garantir uma educação pública básica de qualidade e igualitária para todos os brasileiros.

Isso significa que a União detentora da maior parte dos recursos públicos arrecadados, descentraliza os recursos públicos para os entes federados por intermédio de sua função redistributiva e encaminha para os estados, distrito federal e municípios os fundos de participação - suplementando os recursos de alguns entes

federados que não conseguem cumprir as metas do PNAE (Plano Nacional de Alimentação Escolar) vigente, bem como o piso nacional do magistério.

A União ao destinar recursos públicos por intermédio do PNAE com base no número de estudantes encaminha para os demais entes federados que repassam esses recursos para as caixas escolares, no Estado de Minas Gerais a cada real destinado pela União o Estado destina o dobro dos recursos pela contrapartida por meio de Quota Parte Estadual do Salário Educação (QESE). Dessa forma, se a União destina R\$100.000,00 (cem mil reais) para uma caixa escolar, o Estado de Minas Gerais destina R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais) para que os alunos possam usufruir de uma alimentação nutricional adequada.

Um exemplo de suplementação é quando os entes federados com seus próprios recursos não são capazes de arcar com o piso do magistério. A União suplementa os recursos necessários. Entretanto, essa situação não acontece em Minas Gerais que paga o piso proporcionalmente por uma carga horária de 40 horas semanais, conforme previsto na Lei do Piso Nacional do Magistério.

As políticas públicas educacionais federais são desenvolvidas pelo Ministério da Educação (MEC) na perspectiva de garantir uma educação de qualidade para todos e auxiliar no financiamento da educação pública é necessário que a União realize repasses de recursos públicos destinados à Educação por meio das transferências constitucionais, outras transferências, contribuição do salário educação e outras contribuições sociais.

A análise do financiamento educacional como política pública pode ser aprofundada utilizando o Ciclo de Políticas de Ball e Bowe (1992) *apud* Mainardes (2018), o qual apresenta três ângulos de análise da política pública. Política Proposta: intenções oficiais do governo, assessores, departamentos educacionais e burocratas; Política de Fato: textos políticos e legislativos que dão forma à política proposta e Política em Uso: práticas e discursos institucionais que emergem da implementação.

A citação de Ball e Bowe (1992) *apud* Mainardes (2018) destaca a complexidade do processo político e como as políticas públicas podem ser distanciadas da intenção original ao serem implementadas. A Política Proposta pode não se traduzir na Política em Uso, evidenciando a importância de analisar as diferentes facetas do Ciclo de Políticas. Isso explica por que, muitas vezes, as políticas públicas não alcançam os resultados esperados.

Considerando a CF/88 (art. 212) e a LDB (art. 69), dispositivos legais nos quais é definido os percentuais mínimos de investimento em Educação que os entes federados devem respeitar, atualmente está estabelecido que a União aplicará, anualmente, nunca menos de 18%, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, nunca menos de 25%, da receita resultante de impostos, na manutenção e desenvolvimento do ensino público. O financiamento da Educação é uma responsabilidade compartilhada entre os entes federados e os recursos devem ser aplicados de forma eficiente e transparente.

Dessa forma, por determinação legal, os entes federados precisam investir na educação pública equitativa e de qualidade para todos. Esses recursos chegam nas escolas seguindo a lógica do FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) e FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica). Esses programas são fundamentais para transferir recursos federais para as escolas públicas, garantindo que os recursos cheguem diretamente às unidades escolares e sejam utilizados para melhorar a qualidade da educação pública.

Resumindo, o recurso chega à escola por meio de transferências diretas do governo federal, via FNDE; e, também por meio de repasses estaduais e municipais, seguindo a lógica do FUNDEB e PDDE, cumprindo as determinações legais supramencionadas.

Antes das determinações legais contidas na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988), a gestão dos recursos era centralizada na União. Daí a necessidade da descentralização dos recursos públicos para os outros entes federados e deles para seus sistemas de ensino e órgãos responsáveis pela execução financeira.

Para Netto (2013) é de suma importância entender que o procedimento de planejamento orçamentário das escolas se dá com base no Censo Escolar do ano anterior, informado ao Ministério da Educação, e que os recursos públicos são descentralizados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) aos governos estaduais e municipais que os gerenciam, com base na legislação em vigor.

Com a descentralização dos recursos públicos da União para os entes federados, do Estado de Minas Gerais para as Caixas Escolares, as quais têm como responsável legal o Gestor Escolar, objetivando a concretização das políticas públicas

educacionais em nosso país, decorre da obrigação de prestar contas em virtude do estabelecido no parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal de 1988:

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 a qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (Brasil, 1988).

Dessa forma, como a Caixa Escolar tem natureza de pessoa jurídica de direito privado, pois trata-se de uma associação civil com personalidade jurídica de direito privado e com CNPJ próprio, responsável por gerenciar recursos públicos para a autonomia financeira da Unidade de Ensino, e estão ligadas às Escolas Estaduais do Estado de Minas Gerais, elas possuem regulamento próprio para aquisição e contratação de serviços e obras.

Na perspectiva da execução dos recursos públicos destinados à Educação pública, normatizada na atualidade, por meio da Resolução SEE/MG nº. 5.113, de 24 de fevereiro de 2025, atualmente vigente e regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº. 45.085, de 08 de abril de 2009, ou outro que venha substituí-lo, a qual dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino.

No Estado de Minas Gerais o presidente da caixa escolar, obrigatoriamente, é o diretor da escola estadual, conforme normativa inserta no art. 9º da Resolução SEE/MG nº 5.131/2025:

Art. 9º - É de responsabilidade do Presidente, do Vice-presidente da Caixa Escolar, juntamente com seu Tesoureiro, a execução do objeto do plano de trabalho, o controle financeiro e a elaboração da prestação de contas dos recursos transferidos por intermédio de termos de compromisso ou de instrumento de transferência de recursos pela SEE, observadas as normas estabelecidas nesta Resolução ou normativos complementares.

§1º - A responsabilidade do vice-presidente ocorrerá nas ações de substituição do presidente da Caixa Escolar, em suas ausências/afastamentos.

§2º - Caso as normas de execução do objeto do plano de trabalho, controle financeiro e elaboração da prestação de contas não sejam observadas e reste comprovado que houve dano ao erário, os agentes responderão solidariamente pelo prejuízo, de acordo com as suas atribuições. (Minas Gerais, 2025)

A Caixa Escolar possui um Estatuto no qual são definidas a finalidade e as atribuições dos associados, em seu artigo 2º da minuta de Estatuto da Caixa Escolar, versão de 12/03/2025 temos:

Art. 2º - A Caixa Escolar supracitada tem por finalidade:

I - gerenciar os recursos financeiros destinados às ações do processo educativo, assegurando que todos eles sejam revertidos em benefício do aluno;

II - promover, em caráter complementar e subsidiário, a melhoria qualitativa do ensino;

III - colaborar na execução de uma política de concepção da Escola, essencialmente democrática, como agente de mudanças, que busca melhoria contínua em todas as dimensões;

IV - contribuir para o funcionamento eficiente e criativo da Escola Estadual vinculada a essa Caixa Escolar, por meio de ações que garantam sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira. (Minas Gerais, 2025)

No art. 3º apresenta-se uma série de ações que as Caixas Escolares devem realizar:

Art. 3º - A Caixa Escolar realizará, dentre outras, as seguintes ações:

I - gerenciar recursos próprios e transferidos pela União, Estados e Municípios no cumprimento dos objetivos pedagógicos da escola;

II - adquirir bens de consumo e permanentes, obedecendo às dotações orçamentárias, quando se tratar de recurso público, para os fins necessários às ações pedagógicas e administrativas;

III - apoiar ações solidárias dos alunos, do Colegiado, Conselhos, Associações de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis e outros;

IV - participar de programas e serviços de Educação, Cultura, Saúde e Meio Ambiente, desenvolvidos pela Comunidade;

V - garantir, em suas aquisições e contratações, produtos de qualidade com o menor preço;

VI - garantir ampla e plena participação do Colegiado Escolar nas atividades e ações da Caixa Escolar.

§1º - A realização de despesas pela Caixa Escolar para o alcance das ações previstas neste artigo será precedida de processo de contratação em conformidade com as orientações da SEE/MG através de Resolução, Instrução Normativa, Notas Técnicas, Pareceres e demais orientações editadas pela SEE/MG.

§2º - Os bens permanentes adquiridos pela Caixa Escolar deverão ser transferidos ao patrimônio da Secretaria de Estado de Educação no

ato da aquisição do bem, através de termo de doação, e incorporados ao patrimônio do Estado de Minas Gerais.

§3º - A Caixa Escolar estará obrigada a cumprir todas as obrigações legais, fiscais e tributárias, relativas à sua atividade, devendo comprovar anualmente, em data e relação de documentos estipulados pela SEE sua regularidade com a inserção de documentos em sistema da SEE/MG. (Minas Gerais, 2025)

Já no art. 4º a minuta apresenta uma série de vedações que as Caixas Escolares:

Art. 4º - É vedado à Caixa Escolar:

I - adquirir gêneros alimentícios não previstos nas preparações dos cardápios elaborados pela equipe de nutricionistas da SEE-MG, excetuando os casos excepcionais expressamente autorizados pela SEE-MG;

II - modificar a estrutura física de prédio do Estado, mesmo que sem ônus, sem prévia autorização da SEE-MG;

III - realizar despesa em data anterior ao recebimento do recurso (crédito na conta do projeto) e posterior à vigência do termo de compromisso, assegurando as ressalvas previstas na Resolução que regulamenta a execução dos recursos pelas Caixas Escolares.

IV - realizar movimentação financeira para quitação de despesa anterior à emissão de documentos fiscais, assegurando as ressalvas previstas na Resolução que regulamenta a execução dos recursos pelas Caixas Escolares.

V - contratação de seguro, excetuados casos específicos, autorizados pela SEE/MG;

VI - adquirir combustíveis ou lubrificantes, exceto para máquinas e equipamentos sob a responsabilidade da Caixa Escolar;

VII - efetuar pagamento em espécie com recursos transferidos pela SEE-MG, de acordo com normas específicas estabelecidas pela SEE/MG;

VIII - alterar a planilha de serviços de construção de obras, ampliação ou reforma sem a autorização prévia da SEE-MG;

IX - utilizar os recursos em desacordo com o objeto descrito no plano de trabalho ou Instrução Normativa correspondente;

X - adquirir materiais escolares que caracterizem assistência individual ao educando, ressalvados os casos autorizados expressamente pela SEE/SEE-MG;

XI - adquirir produtos para serem comercializados, ressalvadas às aquisições com Recurso Diretamente Arrecadado (RDA), para promoção de festividades previstas e autorizadas no calendário escolar;

XII - utilizar cheques para quaisquer transações financeiras;

XIII - obter recursos por meio de comercialização nas dependências da escola, exceto nas festividades previstas no calendário escolar, aprovado pela SEE-MG, vinculadas ao projeto político-pedagógico da unidade de ensino;

XIV - obter recursos por meio de locação de espaço físico/infraestrutura, móveis e equipamentos da unidade escolar;

XV - realização de despesas em regime de adiantamento, no caso de despesas que deveriam se submeter ao processo usual, previsto nesta Resolução.

XVI - contratar ou utilizar empréstimos, financiamentos, consórcios, promissórias, cartões de crédito ou semelhantes;

XVII - conceder empréstimos ou dar garantias de aval, fiança ou caução, sob qualquer forma;

XIII - adquirir veículos;

XIX - complementar vencimentos ou salários dos servidores;

XX - contratar pessoas com vínculo empregatício para execução de quaisquer serviços na Unidade Escolar estadual a qual representa;

XXI – pagar multas ou juros decorrentes de atos ou omissões de responsabilidade do atual gestor da Caixa Escolar, salvo se houver necessidade de quitação das multas e juros para sanear as pendências da Caixa Escolar junto aos órgãos competentes, quando se tratarem de pendências de gestão anterior, devendo nesse caso imputar a responsabilidade ao gestor responsável, à época dos fatos, devidamente apurados pela SRE;

XXII - realizar a abertura de conta corrente, conta de pagamento ou semelhantes para o recebimento e movimentação de recursos transferidos pela SEE-MG, sendo obrigatório o uso da conta corrente indicada pela SEE-MG.

Parágrafo único. Não se inclui nas proibições a que se refere o inciso XX, a contratação eventual de serviços temporários que não caracterizam vínculo empregatício, para execução de projetos ou atividades específicas, devidamente autorizados pela SEE-MG. (Minas Gerais, 2025)

Podemos observar que as Caixas Escolares são pessoas jurídicas de direito privado que são utilizadas pelo Estado de Minas para realizar as transferências financeiras dos recursos públicos, contudo em sua grande maioria os recursos já estão destinados às ações definidas pelo Governo. Diante desse fato, a discricionariedade da gestão democrática das escolas estaduais de Minas Gerais fica comprometida, pois muitas das vezes os gestores escolares em conjunto com o colegiado escolar acabam por executar o recurso para que não seja devolvido aplicando em ação que não seria a prioridade da comunidade escolar.

Os principais processos que envolvem a estrutura das Caixas Escolares são a execução financeira dos recursos destinados às Escolas Estaduais, que ao adquirir bens permanentes deve realizar a doação para as Unidades de Ensino por documento próprio. As Caixas Escolares seriam então: unidades de gestão financeira e administrativa criadas nas escolas públicas brasileiras para gerenciar recursos destinados à melhoria da infraestrutura e do ensino público.

Tendo como objetivo principal o recebimento e o gerenciamento dos recursos públicos de forma mais ágil, pois sendo pessoas jurídicas de direito privado não estariam subordinadas à legislação de contratações públicas, mas especificamente à Lei de Licitação, Lei Federal nº. 14.133/2021, a qual substituiu a Lei Federal nº. 8.666/93.

No Estado de Minas Gerais, essa descentralização é realizada por intermédio de Termos de Compromisso (TC), instrumento utilizado para registro das transferências dos recursos do Estado de Minas Gerais e às Caixas Escolares, os quais são firmados com as Caixas Escolares que são as responsáveis pela aplicação e execução financeira desses recursos públicos destinados às Escolas Estaduais.

Portanto, a prestação de contas trata-se de dever da gestão de recursos públicos, que demanda a comprovação da regularidade e o cumprimento do objetivo a que se destinam. O fato de o Presidente da Caixa Escolar ser o Gestor Escolar traz consigo implicações e responsabilidades provenientes de uma política neoliberal dos anos 90, que foi influenciada por mudanças políticas, legais e pedagógicas que trouxeram a responsabilização na gestão escolar, onde os Diretores das escolas tornaram-se responsáveis pela gestão administrativa, financeira e pedagógica.

O artigo de Bocchi (2016) intitulado Gestão Financeira na Escola Pública – A cultura do abafa, assevera que embora haja certa fiscalização dos gastos realizados pelas Unidades de Ensino, sobretudo por meio da obrigatoriedade de prestação de contas oficiais, as quais são sujeitas a aprovação ou não de órgãos centrais, mediante conferência documental juntados em ordem cronológica de acordo com o *check list* disponibilizado aos gestores escolares, pode haver uma rede invisível instituída, responsável por aumentar gastos do orçamento público e se favorece dele.

Essa rede instituída seriam as grandes empresas que colocam seus interesses à frente das necessidades educacionais dos estudantes objetivando lucros significativos e a venda de seus produtos. Souza Junior (2006, p. 244) *apud* Bucchi (2016, p.267), relata que o autor, Souza Junior, ao escrever acerca dos desafios da participação popular em contribuir com a fiscalização dos orçamentos públicos, afirmou que a “cultura de apropriação privada dos recursos públicos parece ainda estar bastante arraigada no país, sobretudo nas regiões mais pobres”.

Dessa forma, a invisibilidade de uma rede de corrupção encontrou espaço dentro do orçamento público destinado à educação pública e se fortaleceu na atitude

de consentimento dos envolvidos, que, mesmo que não concordem inteiramente, por vezes fazem-se de cegos, suspeitam ou até mesmo presenciam, ou seja, com a “cultura do abafa” permitem-se vencer.

Em oposição, já o indivíduo que vê não chega a denunciar; a pessoa que ouve, faz-se de surdo; quem fala, desmente depois. Desmente porque o medo se mistura com a covardia e infelizmente nesse processo vence o mais forte. A autora do artigo Bocchi (2016) coloca como urgente a missão de derrubar esta cultura instituída, com luta pela ética financeira, enfrentando esses abismos sem se deixar cair, ou melhor sucumbir à cultura do abafa presente em nossa sociedade brasileira.

Portanto, a reflexão realizada pela autora tem por objetivo: “o surgimento e encorajamento deste sujeito que este artigo se fortalece, que uma reflexão se torna urgente e que a voz dos sujeitos envolvidos pede passagem.” Um sujeito crítico e consciente de seu papel social na busca por uma educação equitativa e de qualidade para todos. Que possamos levantar essa voz em nossos ambientes de trabalho e contribuir para que os recursos públicos sejam melhores aplicados em favorecimento do ator principal do processo de ensino e aprendizagem que é o estudante.

Após a compreensão desse processo de descentralização financeira da educação pública, na próxima seção deste capítulo trataremos da Gestão Financeira dos recursos públicos, demonstrando como o dinheiro chega às Caixas Escolares e como são geridos e como acontece a prestação de contas.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA DOS RECURSOS PÚBLICOS

A correta gestão financeira dos recursos públicos destinados à Educação pública contribui para a melhoria no processo de ensino e aprendizagem dos nossos estudantes. É um tema fundamental para que possamos garantir a eficiência⁶,

⁶A eficiência na administração pública significa: atingir os objetivos com a máxima utilização de recursos, obtendo os melhores resultados com o mínimo de gastos, desperdício e erros, e prestando serviços de alta qualidade de forma célere e econômica à população. Esse princípio foi incluído na Constituição Federal para transformar a gestão pública, tornando-a mais responsiva às necessidades sociais e buscando uma administração com maior produtividade, transparência e prestação de contas.

eficácia⁷ e transparência⁸ no uso dos recursos públicos destinados à promoção de uma educação equitativa e de qualidade para os nossos estudantes.

É importante considerar que o processo de descentralização visa garantir que as escolas tenham autonomia para gerenciar seus recursos financeiros e tomar decisões sobre como aplicá-los. Nesse processo, a participação efetiva da comunidade escolar e da sociedade em geral possuem oportunidades efetivas de participar na tomada de decisões sobre a gestão financeira das escolas estaduais da SRE estudada.

Contudo, para que isso aconteça é necessário garantir que os profissionais das escolas estaduais tenham capacitação e treinamento para gerenciar os recursos financeiros de forma eficiente e eficaz. O que ficou evidente no PAE (Plano de ação Educacional) de Anjos (2018, p. 99-101) que a demanda por capacitação em sua circunscrição era necessária, ressaltando que “a capacitação contínua aos servidores que atuam na área da gestão financeira é destacada pelos gestores no item 2.4 como um instrumento a ser implementado para o aprimoramento da rotina administrativa e financeira da escola”.

Para Pereira (2024) onde o tema de sua pesquisa é a formação em educação profissional aplicada à Gestão dos recursos financeiros da Educação Pública em Minas Gerais corroborou com a necessidade de capacitação contínua dos profissionais envolvidos no processo de execução financeira das escolas estaduais da rede estadual de ensino como ferramenta primordial, veja um de seus achados de pesquisa:

Ocorre que, em Minas Gerais, conforme definido na Resolução SEE n.º 4.782 de 04 de novembro de 2022, para ocupar o cargo de Diretor e Vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Ensino, é exigido,

⁷Na administração pública, eficácia é a capacidade de atingir os objetivos e metas propostas, ou seja, fazer as coisas certas para alcançar o resultado desejado, independentemente dos recursos empregados. Um serviço ou ação é eficaz quando cumpre seu propósito, como, por exemplo, a distribuição de vacinas para todos os postos de saúde.

⁸Na administração pública, transparência é a obrigação do governo de agir de forma aberta e acessível, garantindo que os cidadãos possam acompanhar e fiscalizar como os recursos públicos são utilizados e como as decisões são tomadas. Isso implica a divulgação proativa e de fácil compreensão de informações sobre despesas, contratos, processos e planos de ação em canais oficiais, permitindo o controle social e fortalecendo a confiança entre a sociedade e o Estado.

quanto a formação profissional, apenas que o servidor seja oriundo do quadro de magistério (Minas Gerais, 2022c).

Sendo assim, esses profissionais não possuem, necessariamente, conhecimentos na área de gestão. Essa situação pode apresentar um desafio significativo para a gestão eficiente dos recursos financeiros destinados ao funcionamento dessas escolas. (Pereira, 2014, p. 17)

O cumprimento desses princípios pode ajudar a garantir que a gestão financeira dos recursos públicos nas escolas estaduais de Minas Gerais seja eficiente, eficaz e transparente, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação e o desempenho dos estudantes.

A gestão financeira dos recursos públicos pressupõe a observância dos princípios constitucionais na aplicação dos recursos públicos destinados à Educação Pública. No art. 37 da Constituição Federal estão consagrados os princípios constitucionais que regem a administração pública, e consequentemente a gestão financeira das Caixas Escolares:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (Brasil, 1988)

No art. 3º da Resolução SEE/MG nº. 3670/2017 foram elencados os princípios que devem ser observados, nas aquisições e contratações das Caixas Escolares:

Art. 3º - Os procedimentos disciplinados por este Regulamento visam à escolha da proposta mais vantajosa para a Caixa Escolar, com a observância dos seguintes princípios:

I - legalidade: submissão das ações da caixa escolar à lei;

II - impessoalidade: contratação mediante análise da melhor proposta, considerando o menor preço e a regularidade fiscal e tributária do fornecedor de bens ou serviços, independente de características pessoais do contratado;

III - moralidade: observância da boa-fé e valores éticos no cumprimento de todos os atos do processo seletivo;

IV - publicidade: ampla divulgação ao público dos atos da Caixa Escolar;

V - economicidade: realização de processo seletivo visando à escolha dos fornecedores de bens ou serviços que propiciem economia à caixa escolar;

VI - razoabilidade: aplicação do bom senso às ações da Caixa Escolar;

VII - eficiência: escolha da solução mais adequada ao interesse da comunidade escolar, de modo a satisfazer plenamente a demanda proposta, empregando meios idôneos e adequados ao fim pretendido;
 VIII - probidade: observância de uma conduta irrepreensível, honesta e leal no interesse da coletividade;
 IX - vinculação ao instrumento convocatório: respeito às normas e condições estabelecidas no edital;
 X - julgamento objetivo: utilização de critérios objetivos e previamente definidos, não se admitindo a invocação de critério secreto, sigiloso ou subjetivo que restrinja a igualdade entre os licitantes;
 XI - igualdade: tratamento igualitário dos fornecedores que se encontrem nas mesmas condições. (Minas Gerais, 2017)

Contudo, dentre os principais princípios temos os princípios explícitos no art. 7º da Resolução SEE/MG nº. 5.131, de 24 de fevereiro de 2025:

Art. 7º - Para as aquisições de bens e a contratação de serviços, inclusive de obra e engenharia, pela Caixa Escolar, destinados ao regular atendimento às necessidades das escolas estaduais, deverão ser observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência e transparência. Parágrafo Único. As aquisições e contratações mencionadas no caput deste artigo deverão visar a escolha do menor preço para a Caixa Escolar, devendo ser observado, ainda, se os preços estão compatíveis com o praticado no mercado. (Minas Gerais, 2025)

Dessa forma, o conceito de eficiência definido por Di Pietro (2002, p. 83) onde a autora ainda acrescenta que “a eficiência é um princípio que se soma aos demais princípios impostos à administração pública, não podendo se sobrepor a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de direito”.

Para a presente pesquisa utilizamos o conceito de eficiência como sendo um fundamento que deve orientar a Administração Pública na tomada de suas decisões, mas sobretudo alicerçado no interesse da coletividade, da sociedade, nesse caso da comunidade escolar que deve ser participativa e ser consultada sempre para escolha dos melhores rumos na busca de uma educação equitativa e de qualidade para todos.

Esse conceito deve ser aplicado na busca por melhorar os serviços públicos prestados aos cidadãos, na constante busca por mudanças de paradigmas e inovações que atendam ao interesse da sociedade, mas acima de tudo respeitando a legalidade e demais princípios que regem a administração pública.

Embora a dimensão financeira seja considerada uma atividade-meio da gestão escolar, é fundamental reconhecer que a aplicação financeira eficiente é essencial para que o Gestor Escolar possa garantir uma estrutura física adequada para a Unidade de Ensino. A qualidade da Educação está intrinsecamente relacionada à qualidade da gestão financeira dos recursos públicos destinados à manutenção dos prédios públicos, ao custeio das atividades pedagógicas e administrativas da Unidade de Ensino, bem como à aquisição de gêneros alimentícios para fornecer uma alimentação nutricional balanceada aos estudantes.

A Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) pertencente à SRE estudada conta com 48 Escolas Estaduais distribuídas em 16 municípios, os quais fazem parte da circunscrição da Regional de Ensino em referência. Atualmente acreditamos que exista um grande quantitativo de prestações de contas no passivo. Situação problema que deve ser enfrentada, pois as escolas estaduais não possuem condições para realizar as prestações de contas a tempo e modo adequados das compras e contratações realizadas.

A Resolução deixa evidente que a Administração Pública Estadual responsabiliza a Gestão Escolar, na figura dos gestores escolares, pela execução financeira da Instituição de Ensino. A boa gestão financeira dos recursos impacta diretamente no trabalho desenvolvido pelos Analistas de Prestação de Contas da DAFI, uma vez que a execução financeira realizada de maneira adequada proporciona uma prestação de contas eficiente e que não necessitará de maiores análises e diligências dos documentos contábeis apresentados, atingindo nosso principal objetivo que é proporcionar uma educação pública de qualidade para os nossos educandos.

Ressalvamos que embora tenhamos esse processo de descentralização tratado na seção anterior, a maior parte dos gastos com educação pública em nosso Estado de Minas Gerais corresponde às despesas com pessoal, a qual é feita diretamente pelo Estado aos servidores públicos estaduais lotados em suas respectivas Unidade de Ensino.

Dessa forma, essa descentralização dos recursos para as Caixas Escolares trata-se de um percentual pequeno dos recursos públicos destinados à Educação Pública Estadual, os quais são importantes para a manutenção, conservação e prestação dos serviços educacionais à comunidade escolar.

A compreensão do processo de democratização da educação pública no Brasil requer uma análise aprofundada da transição entre o regime autoritário e a democracia no país. Conforme destacam Oliveira e Teixeira (2017), a integração entre os níveis de planejamento da União, da rede de ensino e das escolas é uma condição essencial para o planejamento democrático na Educação. Nesse contexto, é fundamental investigar como essa transição influenciou a gestão educacional e como as práticas democráticas foram incorporadas ao sistema educacional brasileiro, com vistas a garantir uma educação pública de qualidade e equitativa para todos.

Entretanto, as autoras ponderam que as práticas democráticas são historicamente recentes em nosso país. Embora o Brasil tenha feito “duas grandes reformas burocráticas no século XX”. Abrucio (2006)⁹ *apud* Oliveira e Teixeira (2017) ponderam que na transição da ditadura militar para a democracia no Brasil havia de um lado os atores políticos vinculados ao regime autoritário que buscavam manter o controle da agenda pública em detrimento dos governos estaduais que pressionavam por maior participação na receita arrecadada pela União. Onde essa forte tradição patrimonialista, centralista e o autoritarismo impediram o repasse das funções centralizadas aos estados e municípios prejudicando as melhorias das instituições públicas nas esferas subnacionais.

Num outro contexto, atualmente a Regional de Ensino estudada supervisiona às escolas estaduais que recebem repasses da União e do Estado de Minas Gerais. Na perspectiva da gestão democrática, as unidades de ensino, ao definir o planejamento financeiro das escolas, se reúnem com seus respectivos Colegiados Escolares. O Colegiado Escolar, como instância democrática de participação da comunidade escolar nas escolas estaduais de Minas Gerais, é eleito entre seus pares e tem a função de aprovar e/ou reprovar o planejamento da execução financeira das escolas.

O Presidente da Caixa Escolar, que é o gestor escolar, apresenta aos membros do colegiado os recursos disponíveis, o TC e seu plano de trabalho. A partir disso, o Colegiado aprova a destinação dos recursos, elegendo as prioridades da escola.

⁹ ABRUCIO, Luiz Fernando. Para além da descentralização: os desafios da coordenação federativa no Brasil. In: FLEURY, Sonia (Org.). Democracia, Descentralização e Desenvolvimento: Brasil e Espanha. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 508p.

Somente após essa consulta é que se iniciam os procedimentos para a aquisição e contratação da Caixa Escolar.

No Estado de Minas Gerais, os Colegiados escolares têm, entre as suas atribuições, a função de fiscalizar as ações dos gestores. Nesse sentido, são responsáveis por aprovar ou não as prestações de contas antes de encaminhadas para os Analistas de Prestações de Contas¹⁰ da DAFI da SRE estudada. A Resolução SEE/MG nº. 5.065, de 18 de setembro de 2024, dispõe sobre a Assembleia Escolar, bem como sobre a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Mais especificamente, nos art. 10, determina o seguinte:

Art. 10 - O Colegiado Escolar é órgão representativo da comunidade escolar, com funções de caráter deliberativo e consultivo, conforme a natureza da matéria, respeitadas as normas legais.

§1º - As funções de caráter deliberativo compreendem as decisões relativas às normas previstas no regimento escolar, aos processos educativos, às diretrizes pedagógicas, a gestão de pessoas, administrativas e financeiras, em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola e o Plano de Gestão.

§2º - As funções de caráter consultivo referem-se à análise de questões de interesse da escola, propostas pelos diversos segmentos da comunidade escolar, e à apresentação de sugestões para a solução das referidas questões. (Minas Gerais, 2024)

O Artigo 10 da referida resolução estabelece que o Colegiado Escolar é um órgão representativo da comunidade escolar, com funções deliberativas e consultivas. Isso significa que o Colegiado detém o poder de tomar decisões e fornecer orientações sobre questões importantes relacionadas à Instituição de Ensino da rede estadual de Minas Gerais. No parágrafo primeiro do referido artigo dispõe que as funções deliberativas do Colegiado Escolar incluem decidir sobre: normas previstas no regimento escolar; processos educativos; diretrizes pedagógicas; gestão de pessoas e administração e finanças. Tais decisões devem ser tomadas em consonância com o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e o Plano de Gestão Escolar.

¹⁰Analista de Prestação de Contas: profissional técnico responsável por analisar as prestações de contas apresentadas pelas Escolas Estaduais do Estado de Minas Gerais para o Setor de Prestação de Contas da DAFI das SRE's garantindo o cumprimento de prazos e regulamentações, e preparando relatórios para demonstrar o uso correto de recursos ou a conformidade com normas vigentes.

O artigo 10 também em seu parágrafo segundo determina as funções consultivas do Colegiado Escolar incluem: analisar questões de interesse da escola e apresentar sugestões para a solução de problemas. Isso permite que o Colegiado forneça orientações e apoio à escola em questões importantes. Já o artigo 11 da Resolução SEE/MG nº. 5.065, de 18 de setembro de 2024, estabelece o seguinte:

Art. 11 - O Colegiado Escolar é composto pelo presidente na condição de membro nato e, paritariamente, por representantes da comunidade escolar, membros titulares e suplentes, pertencentes às seguintes categorias:

I - Profissional em exercício na Escola, constituída dos segmentos:

a) magistério: Professor de Educação Básica e Especialista em Educação Básica;

b) administrativo: Assistente Técnico de Educação Básica, Auxiliar de Serviços de Educação Básica e Analista de Educação Básica.

II - Comunidade atendida pela Escola, constituída dos segmentos:

a) estudante regularmente matriculado e frequente:

1 - em qualquer nível de ensino com idade igual ou superior a 14 anos.

2 - no ensino médio ou educação profissional, com qualquer idade.

b) pai, mãe ou responsável por estudante regularmente matriculado e frequente na escola.

c) entidades e grupos comunitários pertencentes à comunidade na qual a escola está inserida e que atuam na promoção, defesa e garantia dos direitos das crianças, dos adolescentes e jovens.

§1º - Podem compor o Colegiado Escolar as entidades e grupos comunitários previamente cadastrados junto à escola, mediante declaração de vínculo com a comunidade escolar.

§2º - Para ter validade, a declaração de vínculo deve ser homologada pela direção da escola, mediante apresentação de cópia do estatuto da entidade, ou cópia de registro em cartório, ou ata de constituição, que evidencie sua atuação em caráter contínuo por um período mínimo de 1 (um) ano.

§3º - Não havendo entidades e grupos comunitários inscritos, as vagas a eles destinadas devem ser remanejadas entre os segmentos da categoria Comunidade atendida pela Escola. (Minas Gerais, 2024)

O dispositivo citado estabelece a composição do Colegiado Escolar. O Colegiado é composto por: Presidente (membro nato) e representantes da comunidade escolar, incluindo: profissionais em exercício na escola (magistério e administrativo) e representantes da comunidade escolar atendida pela escola (estudantes, pais ou responsáveis, entidades e grupos comunitários).

Os representantes da comunidade escolar são escolhidos de forma paritária, ou seja, em igual número, para garantir que todas as categorias tenham voz e participação no Colegiado. As entidades e grupos comunitários que desejam compor

o Colegiado Escolar devem estar previamente cadastrados junto à unidade de ensino e apresentar documentação que comprove sua atuação em caráter contínuo por, no mínimo, 1 ano.

No caso de vagas remanescentes, ou seja, se não houver entidades e grupos comunitários inscritos, as vagas a eles destinadas devem ser remanejadas entre os segmentos de outras categorias da comunidade escolar atendida pela escola. Essa medida garante que o Colegiado Escolar seja representativo da comunidade e que todas as categorias tenham oportunidade de participar e contribuir para o sucesso da escola estadual.

Conforme constatado nos dispositivos legais mencionados, os Colegiados são compostos por membros da comunidade escolar. O ideal é que todos os segmentos sejam representados e tenham direito de voz nas discussões sobre a execução financeira da Caixa Escolar. Entretanto, além da contribuição do Colegiado Escolar, vislumbra-se a necessidade de que o gestor escolar e sua equipe realizem a publicização das contas públicas da Caixa Escolar. Um dos meios utilizados com frequência é a publicação, no quadro de avisos da escola, dos processos de formalização, bem como dos resultados nas contratações e aquisições realizadas pela unidade de ensino.

Em resumo, a função dos membros do Colegiado e da equipe gestora das instituições de ensino é realizar o planejamento em conjunto, para que possam acompanhar e avaliar a gestão financeira de sua escola estadual. Não basta haver legislação que determina a participação de membros do colegiado, de forma paritária, e, sim garantir a autonomia das escolas e o fomento à participação dos sujeitos envolvidos na instituição de ensino, conforme Paro (2003) preceitua. Sobre o conceito de autonomia da escola, Paro (2003) afirma que o processo de participar e envolver nas atividades da escola pública, ora dando sugestões e em outros momentos influenciando nas decisões, seria o processo pelo qual os atores internos da escola e os usuários poderiam contribuir para a tão falada e pouco compreendida autonomia da escola. O autor coloca da seguinte forma:

Assim como, em âmbito individual, a autonomia tem a ver com elevação das pessoas à condição de sujeitos, em âmbito institucional, falar em autonomia da escola é considerá-la como sujeito social. Isto significa caminhar em direção a uma “concepção ascendente do

poder” (Bobbio¹¹, 1990, p. 46), descentralizando-o e propiciando formas e mecanismos institucionais que não só viabilizem, mas também estimulem a iniciativa e a participação dos servidores da escola e de seus usuários nas decisões que dizem respeito aos rumos que deve seguir a instituição escolar. (Paro, 2003, p. 40)

A criação de mecanismos que estimulem a iniciativa e a participação da comunidade escolar e dos estudantes nas decisões que ditam os rumos da escola pública é imprescindível para a promoção de sujeitos participativos e cientes do seu papel social nesse espaço democrático.¹²

Esses dispositivos se tornam relevantes uma vez que o entendimento deles contribuirá para que possamos dialogar com a prática profissional, a qual seria o universo empírico e esse universo conceitual, na busca pela transformação da realidade profissional a qual estou inserido e não simplesmente o aperfeiçoamento dos conceitos teóricos aqui trabalhados.

Os dados apresentados a seguir foram extraídos do Sistema de Transferência de Recursos para as Escolas. Acesso restrito¹³, os quais serviram para evidenciar que realmente existe um excesso de passivo de prestação de contas, bem como de diligências realizadas na análise destes processos. Esse é o mote para a questão norteadora da presente pesquisa.

A situação-problema desta pesquisa destaca a necessidade de identificarmos e investigarmos quais as principais dificuldades que as caixas escolares estaduais enfrentam na prestação de contas da execução financeira para aquisição de bens, serviços e obras para as escolas estaduais a que se vinculam? Isso envolve analisar os principais motivos de diligências levantadas pela Equipe do Setor de Prestação de Contas da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) da SRE estudada e os desafios/dúvidas dos gestores escolares, ATB e membros do colegiado escolar com

¹¹ BOBBIO, Norberto. Liberalismo e democracia. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

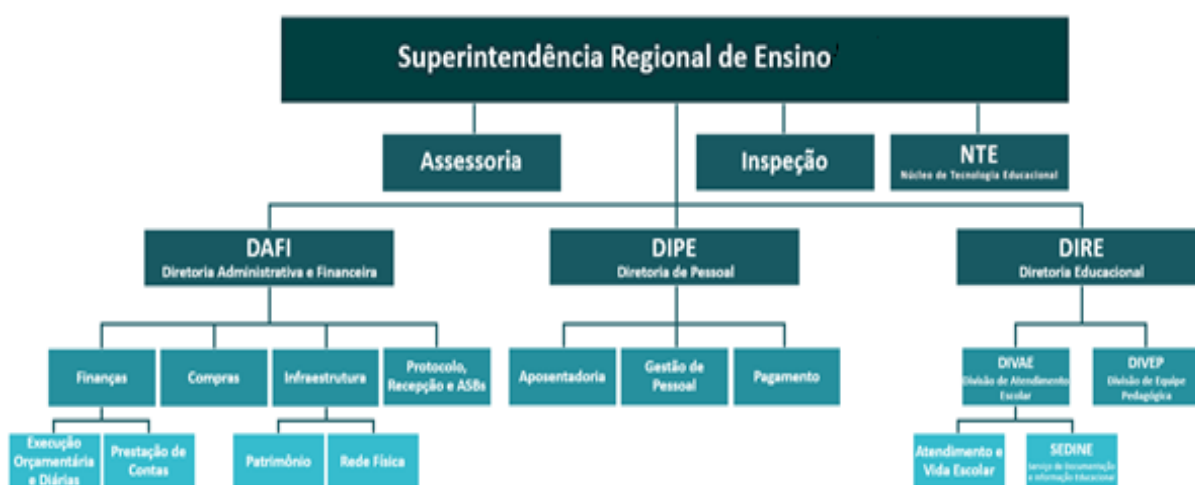
¹²Paro (2003) tece uma crítica a conservadora onda neoliberal que, a pretexto de “modernizar” a gestão do ensino, busca construir uma gestão escolar à imagem e semelhança da gestão empresarial capitalista, na qual defende a centralização do poder e o alijamento dos usuários e do pessoal da escola.

¹³Acesso restrito aos servidores e gestores escolares. Na condição de Diretor Administrativo e Financeiro tenho senha de acesso ao sistema. (Minas Gerais, 2025).

o objetivo de aprimorarmos esses procedimentos de prestação de contas das caixas escolares.

Na oportunidade apresentamos o organograma da Superintendência Regional de Ensino estudada, no qual é evidenciado o Setor de Prestação de Contas como parte integrante da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), da qual sou o gestor da Equipe (Diretor Administrativo e Financeiro).

Figura 1– Superintendência Regional de Ensino Estudada – Setor de Prestação de Contas



Fonte: Site da SRE estudada. (2025).

As Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais, as SER/MG, foram criadas, pelo Governo de Estado de Minas Gerais, a partir do Decreto 7.360 de 02 de janeiro de 1964 (Minas Gerais, 1964) e visavam a descentralização administrativa do Ensino.

A Superintendência Regional de Ensino em estudo foi criada em 09 de novembro de 1970 e, desde então, é composta por 16 municípios mineiros, os quais possuem o número de 48 escolas estaduais, que são acompanhadas em sua execução financeira por intermédio das Caixas Escolares. A Tabela 1 apresenta o número de escolas estaduais pertencentes a cada município da jurisdição da SRE em estudo.

Tabela 1 - Municípios da Circunscrição da SRE Estudada no Ano de 2025:

Município da SRE Estudada	Número de Escolas Estaduais
1 - Município A	03
2 - Município B	01
3 - Município C	02
4 - Município D	02
5 - Município E	01
6 - Município F	01
7 - Município G	01
8 - Município H	08
9 - Município I	01
10 - Município J	17
11 - Município L	01
12 - Município M	04
13 - Município N	02
14 - Município O	01
15 - Município P	02
16 - Município Q	01
Total de Unidades de Ensino da SRE estudada:	48

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do Sistema de Transferência de Recursos para as Escolas. Acesso restrito. (2025)

Dentre as Escolas Estaduais supramencionadas na Tabela 1, a SEE/MG por intermédio das Regionais de Ensino, desempenha um papel fundamental no processo de descentralização da gestão educacional no Estado de Minas Gerais. Além disso, a descentralização pode permitir que a SRE se concentre em questões estratégicas e de planejamento, enquanto as escolas e municípios se concentram em questões operacionais e de implementação das políticas públicas voltadas para Educação.

As 48 escolas estaduais possuem os órgãos de colegiados eleitos entre seus pares, mas somente a existência dessa instância democrática não garante a gestão democrática. O Gestor Escolar deve possuir uma postura democrática e abrir e incentivar as discussões sobre os rumos da escola estadual informando e consultando

sobre a destinação dos recursos financeiros aos membros do colegiado escolar, bem como a toda a comunidade escolar.

Na próxima seção realizaremos um levantamento do número de prestações de contas pendentes de análise do Setor de Prestação de contas da DAFI da SRE estudada, do número de diligências realizadas no exercício financeiro de 2020 e o diagnóstico da situação-problema do caso de gestão em comento.

2.3 APRESENTAÇÃO DO NÚMERO DE PRESTAÇÕES DE CONTAS EM ABERTO: ANÁLISE DE TODAS AS DILIGÊNCIAS DO EXERCÍCIO DE 2020 E O DIAGNÓSTICO

Na presente seção, obtivemos a evidência da nossa situação-problema por intermédio da consulta ao Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas Estaduais de Minas Gerais. Dentre as principais evidências do presente caso de gestão está o grande número do passivo de prestação de contas das Caixas Escolares da jurisdição da SRE estudada, o qual alcança o número de 917 processos, conforme levantamento prévio demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Número de Prestação de Contas em Aberto Aguardando Análise do Setor de Prestação de Contas da SRE Estudada

Nome da Escola	Número de Processos em aberto:
1 - Cesec 01 Município A	14
2 - EE 02 Município A	17
3 - EE 03 Município A	17
4 - EE 01 Município B	14
5 - EE 01 Município C	12
6 - EE 02 Município C	21
7 - EE 01 Município D	19
8 - EE 02 Município D	16
9 - EE 01 Município E	18
10 - EE 01 Município F	21
11 - EE 01 Município G	14
12 - EE 01 Município H	22
13 - EE 02 Município H	28

14 – EE 03 Município H	20
15 - EE 04 Município H	22
16 - EE 05 Município H	24
17 - EE 06 Município H	20
18 - EE 07 Município H	08
19 - Cesec 08 Município H	13
20 - EE 01 Município I	23
21 - EE 01 Município J	30
22 - EE 02 Município J	22
23 - Colégio 03 Município J	16
24 - EE 04 Município J	17
25 - EE 05 Município J	22
26 - EE 06 Município J	18
27 - EE 07 Município J	22
28 - EE 08 Município J	19
29 - EE 09 Município J	18
30 - EE 10 Município J	23
31 - EE 11 Município J	22
32 - EE 12 Município J	16
33 - EE 13 Município J	18
34 - EE 14 Município J	21
35 - EE 15 Município J	23
36 - EE 16 Município J	21
37 - Cesec 17 Município J	15
38 – EE 01 Município L	20
39 - EE 01 Município M	24
40 - EE 02 Município M	19
41 - EE 03 Município M	20
42 - Cesec 04 Município M	13
43 - EE 01 Município N	20
44 - EE 02 Município N	20
45 - EE 01 Município O	14
46 - EE 01 Município P	19
47 - EE 02 Município P	21

48 - EE 01 Município Q	21
Total das 48 Escolas da SRE estudada:	917

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do Sistema de Transferência de Recursos para as Escolas. Acesso restrito. (2025)

Conforme a tabela 2, pode-se verificar que existe um grande número de processos de prestação de contas para serem analisados pelo Setor de Prestação de Contas da Diretoria Administrativa e Financeira da SRE estudada. Ressalvamos que as Caixas Escolares enviam os processos de prestação de contas assim que cumprem por integral o Termo de Compromisso¹⁴ (TC) e/ou com no máximo 30 dias após o vencimento do TC.

Dessa forma, uma Caixa Escolar pode enviar mais de um processo de prestação de contas por ano para análise, uma vez que possui diversos TCs vigentes. Considerando as informações contidas no Sistema de Transferência de Recursos para as Escolas Estaduais do Estado de Minas Gerais, de acesso restrito aos servidores da DAFI, em especial restrito aos Analistas de Prestação de Contas do Setor de Prestação de contas, pudemos evidenciar que ao emitirmos o relatório de todo o exercício de 2023.

Podemos evidenciar que houve um número de 258 TCs emitidos durante o ano, ou seja, 258 processos de prestação de contas, o que gera uma média de 5,26 processos por Unidade de Ensino da nossa jurisdição da SRE estudada. Porém devemos somar a esse número mais uma média de três processos por escola referente ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), recurso descentralizado pela União diretamente às Escolas Estaduais de Minas Gerais.

Dessa forma, temos em média um volume de 8,26 processos por Escola Estadual. Considerando que temos 48 Instituições de Ensino, totalizam um número aproximado de 396 processos de prestação de contas por ano. Esse número pode variar de acordo com o número de TC emitidos, pois em alguns anos financeiros são descentralizados projetos específicos em que nos anos anteriores não foram

¹⁴ Termo de compromisso com as caixas escolares de Minas Gerais: é um instrumento jurídico que a Secretaria de Estado de Educação (SEE-MG) firma com as caixas escolares, após a aprovação de um Plano de Trabalho, para transferir recursos financeiros e viabilizar o desenvolvimento de ações e projetos nas escolas. Essencialmente, ele formaliza a destinação de verbas para custeio, manutenção, alimentação escolar, projetos pedagógicos, mobiliário e equipamentos, entre outras finalidades previstas em lei.

elaborados. Ficou evidente que, se consideramos que temos apenas sete Analistas de Prestação de Contas, dos quais três deles contratados pela Minas Gerais Administração e Serviços S/A (MGS)¹⁵, há uma média de 56,57 processos de prestação de contas por analista ano, número alto levando em consideração que não se trata da única atividade realizada pelos profissionais em questão.

Além das análises supracitadas, os Analistas devem realizar atividades cotidianas em seu trabalho diário, sendo uma delas o trabalho de orientação das Escolas Estaduais na execução financeira, bem como empenhar, liquidar e pagar os TCs emitidos para as Instituições de Ensino que recebem esses recursos para manutenção das Escolas Estaduais garantindo uma rede física de qualidade, merenda escolar, aquisição de mobiliário e equipamentos para que possamos ofertar aos nossos estudantes uma educação de qualidade com equidade.

Esses atrasos nas análises de Prestações de Contas protocoladas comprometem muito a eficiência da execução financeira das Caixas Escolares que poderiam já adotar medidas para sanar irregularidades e aprimorar seu processo de execução financeira com resultados melhores no processo de ensino e aprendizagem dos nossos educandos, uma vez que a gestão dos recursos públicos reflete diretamente na qualidade do ensino ofertado pela nossa rede estadual de ensino.

Na atualidade, já possuímos uma experiência de aquisição de produtos alimentícios por meio das chamadas públicas da Agricultura Familiar, onde a DAFI estabelece Escolas-Pólo para realização do Edital de compra em conjunto com outras Unidades de Ensino no regime de registro de preços. As Escolas que aderirem ao procedimento realizam suas aquisições na medida das suas necessidades. Outra evidência importante é o fato de as escolas estaduais possuírem necessidades idênticas na sua execução financeira, como verificaremos na Figura 2.

¹⁵ A MGS (Minas Gerais Administração e Serviços S.A.) é uma empresa pública do Governo do Estado de Minas Gerais, vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), especializada na prestação de serviços especializados e apoio administrativo.

Figura 2 - Planilha com comparativo de procedimentos de compras das Caixas Escolares, com base nos recursos descentralizados pelo Estado de Minas Gerais no exercício de 2023 em cinco escolas estaduais do município J:

Plano	Cód. TC	Nome Caixa escolar	Valor descentralizado R\$:	DT Geração TC + aditivos	DT Vigência	Objeto	Item Comum
10660	9931 63	Caixa Escolar Colégio 03	129.676,68	04/02/23	03/02/24	Manutenção, custeio e conservação da unidade escolar	S
10677	1E+ 06	Caixa Escolar Colégio 03	94.176,00	08/02/23	31/01/24	Beneficiar alunos da rede estadual de ensino com alimentação escolar	S
10700	1E+ 06	Caixa Escolar Colégio 03	57.931,20	17/02/23	31/12/23	Beneficiar alunos com alimentação escolar	S
11000	1E+ 06	Caixa Escolar Colégio 03	100.000,00	26/06/23	30/06/25	Aquisição de mobiliário e/ou equipamento escolar-emenda parlamentar	S
10700	1E+ 06	Caixa Escolar Colégio 03	4.939,20	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para o ensino médio - 180 dias	S
10700	1E+ 06	Caixa Escolar Colégio 03	10.080,00	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para o ensino fundamental - 180 dias	S

10660	9931 63	Caixa Escolar Colégio 03	500,00	10/04/23	28/02/24	Suplementação para aquisição de absorventes higiênicos de forma a garantir a dignidade menstrual de jovens e mulheres da unidade escolar, conforme Decreto nº 48.583 de 2023.	S
9326	9368 05	Caixa Escolar Colégio 03	-	11/10/23	31/07/24	Acréscimo de meta com uso de saldo residual - aquisição de: 1 extrator industrial de suco, 1 processador de alimentos	S
10660	9931 63	Caixa Escolar Colégio 03	13.170,18	27/12/23	28/02/24	Fundo emergencial de prevenção as chuvas.	S
9326	9368 05	Caixa Escolar Colégio 03	-	26/06/23	31/07/24	Acréscimo de meta com uso de saldo residual: 01 impressora	S
	Valor Total (R\$):	R\$ 410.473,26					
10660	9944 15	Caixa Escolar Cesec 17	174.277,55	04/02/23	03/02/24	Manutenção, custeio e conservação da unidade escolar	S
10677	1E+ 06	Caixa Escolar Cesec 17	56.016,00	08/02/23	31/01/24	Beneficiar alunos da rede estadual de ensino com alimentação escolar	S

10700	1E+06	Caixa Escolar Cesec 17	17.806,60	17/02/23	31/12/23	Beneficiar alunos com alimentação escolar	S
11000	1E+06	Caixa Escolar Cesec 17	100.000,00	26/06/23	30/06/25	Aquisição de mobiliário e/ou equipamento escolar-emenda parlamentar	S
10700	1E+06	Caixa Escolar Cesec 17	721,80	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para educação de jovens e adultos - EJA fundamental - 180 dias	S
10700	1E+06	Caixa Escolar Cesec 17	1.306,80	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para educação de jovens e adultos - EJA médio - 180 dias	S
10660	994415	Caixa Escolar Cesec 17	750,00	10/04/23	28/02/24	Suplementação para aquisição de absorventes higiênicos de forma a garantir a dignidade menstrual de jovens e mulheres da unidade escolar, conforme Decreto nº 48.583 de 2023.	S

11000	1E+06	Caixa Escolar Cesec 17	-	17/07/23	30/06/25	Alteração de meta de:14 conjuntos escolares aluno para: 140 conjuntos escolares aluno, 02 caixas de som	S
10660	9944 15	Caixa Escolar Cesec 17	5.000,00	05/10/23	28/02/24	Aditivo Para Pagamento De Serviços De Vigilância Eletrônica.	S
10660	9944 15	Caixa Escolar Cesec 17	5.000,00	27/12/23	28/02/24	Aditivo para pagamento de serviços de vigilância eletrônica.	S
10660	9944 15	Caixa Escolar Cesec 17	14.835,05	27/12/23	28/02/24	Fundo emergencial de prevenção às chuvas.	S
	Valor Total	R\$ 375.713,80					
10660	9931 61	Caixa Escolar EE 08 j	137.400,10	04/02/23	03/02/24	Manutenção, custeio e conservação da unidade escolar	S
10677	1E+06	Caixa Escolar EE 08	190.552,00	08/02/23	31/01/24	Beneficiar alunos da rede estadual de ensino com alimentação escolar	S
10680	1E+06	Caixa Escolar EE 08	9.270,00	09/02/23	09/02/24	Aquisição de material de consumo e/ou serviços para atendimento das avaliações da educação básica, às escolas estaduais	S

10700	1E+06	Caixa Escolar EE 08 j	114.151,00	17/02/23	31/12/23	Beneficiar alunos com alimentação escolar	S
10901	1E+06	Caixa Escolar Deus Universo e Virtude	1.878.678,79	08/05/23	04/05/28	Ampliação e/ou reforma de prédio escolar	N
11000	1E+06	Caixa Escolar EE 08	100.000,00	26/06/23	30/06/25	Aquisição de mobiliário e/ou equipamento escolar - emenda parlamentar	S
11298	1E+06	Caixa Escolar EE 08	100.000,00	27/12/23	28/12/25	Aquisição de material de consumo e ou serviços e ou material permanente para a execução de projetos do Prêmio Escola Transformação segunda edição 2023	S
10660	993161	Caixa Escolar EE 08	6.800,00	24/03/23	28/02/24	Aquisição De Material De Consumo E/Ou Serviços Para Atendimento De 136 Alunos Do Ensino Médio Integral - EMTI	S
10677	1E+06	Caixa Escolar EE 08	89.216,00	03/03/23	31/01/24	Contrapartida para beneficiar 136 alunos do ensino médio integral com alimentação escolar - 200 dias	S

10677	1E+06	Caixa Escolar EE 08	4.464,00	20/03/23	31/01/24	Diferença na contrapartida para atender divergência entre o censo e o que foi repassado no termo principal (31 alunos do ensino fundamental com alimentação escolar)	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 08	145,80	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo fnde para educação de jovens e adultos - eja médio - 180 dias	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 08	3.276,00	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para o ensino médio - 180 dias	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 08	11.012,40	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para o ensino fundamental - 180 dias	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 08	13.708,80	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para o ensino médio integral - 180 dias	S

10660	9931 61	Caixa Escolar EE 08	500,00	10/04/23	28/02/24	Suplementação para aquisição de absorventes: garantir a dignidade menstrual de jovens e mulheres da escola Decreto nº 48.583 de 2023.	S
10680	1E+ 06	Caixa escolar EE 08	3.070,00	23/05/23	09/02/24	Suplementação aquisição de material de consumo e/ou serviços atendimento avaliações da educação básica, às escolas estaduais.	S
10901	1E+ 06	Caixa escolar EE 08	-	26/05/23	04/05/28	Alteração de meta de: reforma com adequação (R\$1.544.326,08).	N
10660	9931 61	Caixa escolar EE 08	7.500,00	05/10/23	28/02/24	Aditivo para pagamento de serviços de vigilância eletrônica.	S
10660	9931 61	Caixa escolar EE 08	7.500,00	27/12/23	28/02/24	Aditivo para pagamento de serviços de vigilância eletrônica.	S
10660	9931 61	Caixa escolar EE 08	11.816,10	27/12/23	28/02/24	Fundo emergencial de prevenção as chuvas.	S

10680	1E+06	Caixa Escolar EE 08	4.250,00	18/10/23	09/02/24	Suplementação aquisição de material de consumo e/ou serviços atendimento ao incentivo participação avaliações externas (SAEB, PROEB e PROALFA).	S
	Valor total:	R\$2.693.310,99					
10660	993164	Caixa Escolar EE 09	117.667,80	04/02/23	03/02/24	Manutenção, custeio e conservação da unidade escolar	S
10677	1E+06	Caixa Escolar EE 09	59.323,20	08/02/23	31/01/24	Beneficiar alunos da rede estadual de ensino com alimentação escolar	S
10680	1E+06	Caixa Escolar EE 09	1.800,00	09/02/23	31/12/24	Aquisição de material de consumo e/ou serviços para atendimento das avaliações da educação básica, às escolas estaduais	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 09	8.359,20	17/02/23	31/12/23	Beneficiar alunos com alimentação escolar	S
11000	1E+06	Caixa Escolar EE 09	100.000,00	26/06/23	30/06/25	Aquisição de mobiliário e/ou equipamento escolar-emenda parlamentar	S

10677	1E+06	Caixa Escolar EE 09	3.739,20	03/03/23	31/01/24	Contrapartida beneficiar 19 alunos do contraturno do novo ensino médio com alimentação escolar - 40 dias	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 09 Município J	252,00	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para o ensino médio - 180 dias	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 09	1.915,20	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para o ensino fundamental - 180 dias	S
10660	993164	Caixa Escolar EE 09	500,00	10/04/23	28/02/24	Suplementação aquisição absorventes higiênicos Decreto nº 48.583 de 2023.	S
10660	993164	Caixa Escolar EE 09	10.000,00	11/08/23	28/02/24	Recurso para Contratação de serviços e sistema para potabilidade da água nas escolas conforme exigências da portaria GM N° 888 do Ministério da Saúde, incluindo fornecimento e instalação de materiais e equipamentos	S

10660	9931 64	Caixa Escolar EE 09	5.000,00	05/10/23	28/02/24	Aditivo para pagamento de serviços de vigilância eletrônica.	S
10660	9931 64	Caixa Escolar EE 09	35.000,00	06/12/23	28/02/24	Suplementaç ão de recursos despesas emergência, escola com dificuldades na rede elétrica e abasteciment o.	S
10660	9931 64	Caixa Escolar EE 09	5.000,00	27/12/23	28/02/24	Aditivo para pagamento de serviços de vigilância eletrônica.	S
10660	9931 64	Caixa Escolar EE 09	6.167,80	27/12/23	28/02/24	Fundo emergencial de prevenção às chuvas.	S
10680	1E+ 06	Caixa Escolar EE 09	800,00	18/10/23	09/02/24	Suplementaç ão para aquisição de material de consumo e/ou serviços em atendimento ao incentivo à participação nas avaliações externas (SAEB, PROEB e PROALFA).	S
	Valor total:	R\$ 355.524,40					
10660	9931 67	Caixa Escolar EE 11	272.984,26	04/02/23	03/02/24	Manutenção, custeio e conservação da unidade escolar	S

10677	1E+06	Caixa Escolar EE 11	300.544,00	08/02/23	31/01/24	Beneficiar alunos da rede estadual alimentação escolar	S
10680	1E+06	Caixa Escolar EE 11	20.320,00	09/02/23	31/12/24	Aquisição de material de consumo e/ou serviços para atendimento das avaliações da educação básica, E. estaduais	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 11	138.650,40	17/02/23	31/12/23	Beneficiar alunos: alimentação escolar	S
10711	1E+06	Caixa Escolar EE 11	3.921,00	27/02/23	31/12/23	Aquisição de Material de consumo e/ou serviços para atendimento para educação básica.	S
11000	1E+06	Caixa Escolar EE 11	100.000,00	26/06/23	30/06/25	Aquisição de mobiliário e/ou equipamento escolar-emenda parlamentar	S
11298	1E+06	Caixa Escolar EE 11	125.000,00	27/12/23	28/12/25	Aquisição de material de consumo e/ ou serviços e/ ou permanente: execução de projetos do Prêmio Esc. Transformação 2ª edição 2023	S

10677	1E+06	Caixa Escolar EE 11	41.328,00	03/03/23	31/01/24	Contrapartida beneficiar 287 alunos do 6º horário do NEM com alimentação escolar - 200 dias	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 11	27,00	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para o AEE médio - 180 dias	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 11	243,00	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para o atendimento do AEE fundamental - 180 dias	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 11	2.772,00	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para o EI - 180 dias	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 11	8.391,60	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para o ensino médio - 180 dias	S
10700	1E+06	Caixa Escolar EE 11	23.032,80	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para o ensino fundamental - 180 dias	S

10700	1E+06	Caixa Escolar EE 11	486,00	28/03/23	31/12/23	Diferença no valor per capita repassado pelo FNDE para educação de jovens e adultos - EJA médio - 180	S
10660	993167	Caixa Escolar EE 11	750,00	10/04/23	28/02/24	Suplementação aquisição absorventes higiênicos conforme Decreto nº 48.583 de 2023.	S
10660	993167	Caixa Escolar EE 11	5.000,00	12/06/23	28/02/24	Suplementação para atender pequenos reparos e gás nos jogos escolares de MG - JEMG.	S
10677	1E+06	Caixa Escolar EE 11	20.732,00	02/05/23	31/01/24	Contrapartida para beneficiar 73 alunos do EI fundamental alimentação escolar (200 dias)	S
10677	1E+06	Caixa Escolar EE 11	27.500,00	12/06/23	31/01/24	Atender com alimentação Estudantes do JEMG	N
10680	1E+06	Caixa Escolar EE 11	6.410,00	23/05/23	09/02/24	Suplementação aquisição de material de consumo e/ou serviços atendimento avaliações da educação básica.	S

10711	1E+06	Caixa Escolar EE 11	2.115,00	05/07/23	31/12/23	Complement o de repasse financeiro: Impressão caderno pedagógico Tecnologia e Inovação, para o E.M.	S
10018	969060	Caixa Escolar EE 11	R\$ -	06/12/23	30/06/24	Mudança de meta alterando a meta do aditivo 2	S
10660	993167	Caixa Escolar EE 11	7.500,00	05/10/23	28/02/24	Aditivo pagamento serviços vigilância eletrônica.	S
10660	993167	Caixa Escolar EE 11	7.500,00	27/12/23	28/02/24	Aditivo pagamento serviços vigilância eletrônica.	S
10660	993167	Caixa Escolar EE 11	24.998,26	27/12/23	28/02/24	Fundo emergencial de prevenção às chuvas.	S
10680	1E+06	Caixa Escolar EE 11	8.950,00	18/10/23	09/02/24	Suplementação aquisição de material de consumo e/ou serviços ao incentivo participação no SAEB, PROEB e PROALFA..	S
Valor total:		R\$1.149.155,32					
Valor total descentraliza do:		R\$ 4.984.177,77					

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do Sistema de Transferência de Recursos para as Escolas. Acesso restrito. (2025)

Constatamos que, em sua grande maioria, as aquisições e contratações das Escolas Estaduais da SRE estudada, pela amostragem, possuem as mesmas necessidades sendo uma possível hipótese de pesquisa acerca da viabilidade de centralizar por Regional de Ensino as aquisições e contratações que atualmente são feitos pelas Escolas Estaduais do Estado de Minas Gerais.

Observamos que apenas dois termos de compromisso não são comuns: um deles trata da reforma da Estrutura Física da E. E. 08 Município J, contudo, essa obra também poderá ser licitada pela Regional. O outro TC da E. E. 11 Município J refere-se à descentralização de recursos para alimentação dos estudantes atletas do Jogos Escolares de Minas Gerais (JEMG) uma ação específica que contemplou apenas a Escola sede dos jogos.

Ao analisarmos a Tabela 3 abaixo, na qual consta o número de diligências realizadas na análise das prestações de contas da DAFI da SRE estudada no exercício financeiro de 2020, concluídas pelos Analistas de Prestações de Contas da DAFI da SRE estudada, podemos evidenciar um grande número de diligências, quer seja na busca pela regularidade da documentação apresentada pela Escola Estadual, quer seja na busca pela restituição de danos ao erário identificado pelos técnicos da SRE estudada que diante da grande demanda deixaram de realizar visitas *in loco* e treinamentos periódicos que auxiliassem aos Gestores Escolares na correta aplicação dos recursos públicos.

Tabela 3 -Número de diligências realizadas nas prestações de contas do exercício financeiro de 2020

Ano da Análise da PC	Número de PC Analisadas	Diligências de Danos ao Erário	Diligências Diversas / docs.	Total de Diligências
2023	163	15	146	161
2024	204	13	159	172
2025	179	36	96	132
TOTAL:	546	64	401	465

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações das planilhas de controle de análises de prestações de contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI e com base nas informações do Sistema de Transferência de Recursos para as Escolas. Acesso restrito. (2025)

A partir da Tabela 3, constatamos que existe um grande número de diligências nos processos de prestações de contas, pois do universo de 546 pastas analisadas do exercício financeiro de 2020 das 48 Escolas Estaduais da circunscrição da SRE estudada, evidenciamos que 85,16% das análises demandaram algum tipo de diligência o que evidencia que as Caixas Escolares não estão preparadas para

procederem com a correta execução dos recursos públicos destinados para as escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

Outro dado relevante é que um percentual de 73,44% das diligências é para complementar a documentação apresentada e/ou algum tipo de esclarecimento pertinente à correta análise da pasta de prestação de contas da Instituição de Ensino. Já 11,72% das diligências foram realizadas com o objetivo de reparação de danos ao erário, ou seja, má aplicação dos recursos públicos, nos quais em sua grande maioria se deu pela falta de apresentação de nota fiscal correspondente à comprovação da despesa efetivamente realizada pelo gestor escolar da escola estadual.

Ao longo da pesquisa documental, pode-se afirmar que apenas 81 das 546 pastas de prestações de contas foram aprovadas sem diligências, o equivalente a 14,84% das análises realizadas ao longo desse período. Dessa primeira descoberta, realizamos análise de todas as diligências para evidenciarmos as principais diligências com intuito de compreender quais os principais motivos que acarretam esse alto número.

Tabela 4 - Principais motivos de diligências por equívocos de falhas documentais sem dano ao erário nas prestações de contas no ano de 2020

Escola Estadual da SRE Estudada	Principais Motivos de Diligências de Falhas na Documentação nas Prestações de Contas 2020						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
1 - Cesec 01 Município A		01					
2 - EE 02 Município A	04				04		
3 - EE 03 Município A		01		04			02
4 – EE 01 Município B		01	05				
5 - EE 01 Município C							
6 - EE 02 Município C	01	04	03	08	05		03
7 - EE 01 Município D				10		03	
8 - EE 02 Município D							
9 - EE 01 Município E					04	03	
10 - EE 01 Município F				04	05		
11 - EE 01 Município G		02	02		05		

12 - EE 01 Município H		02		04	05	04	02
13 - EE 02 Município H			01				
14 - EE 03 Município H	02	02	02	04			
15 - EE 04 Município H							
16 - EE 05 Município H		04			04		
17 - EE 06 Município H		05		10	09		
18 - EE 07 Município H							
19 - Cesec 08 Município H							
20 - EE 01 Município I			05	03	03	03	03
21 - EE 01 Município J							
22 - EE 02 Município J							
23 - Colégio 03 Município J		03		05			
24 - EE 04 Município J							
25 - EE 05 Município J		04			04		
26 - EE 06 Município J		04			04		
27 - EE 07 Município J			04	03			
28 - EE 08 Município J	01	04			03		
29 - EE 09 Município J		03	04	04	04		
30 - EE 10 Município J	01	03	04				
31 - EE 11 Município J	01	03	02	03	08		
32 - EE 12 Município J	01	04	05				02
33 - EE 13 Município J				02	05		
34 - EE 14 Município J			05	04			
35 - EE 15 Município J	02	02	05	05			04
36 - EE 16 Município J		04	06				
37 - Cesec 17 Município J		02	04	04	04		
38 - EE 01 Município L							
39 - EE 01 Município M	01			08			02
40 - EE 02 Município M		03			05		
41 - EE 03 Município M	01	04			11	03	
42 - Cesec 04 Município M		03	03				
43 - EE 01 Município N	03	04	05		04		03
44 - EE 02 Município N					03		
45 - EE 01 Município O				06		03	

46 - EE 01 Município P				13			
47 - EE 02 Município P						03	
48 - EE 01 Município Q							
Total das 48 Escolas	18	72	65	104	99	22	21
Total de Diligências	401						

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações dos arquivos internos do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

Legenda da tabela:

M1 = Aprovação com ressalva

M2 = Solicitação de notas fiscais

M3 = Solicitação de comprovante de pagamento ou cópia de cheques

M4 = Solicitação de extratos bancários

M5 = Justificativa de procedimentos realizados nas aquisições e/ou contratações

M6 = Solicitação de documentos diversos

M7 = Solicitação de processos de compras

Inicialmente constatamos que em um universo de 401 diligências que corresponde à 73,44% é para complementar a documentação apresentada e/ou algum tipo de esclarecimento pertinente à correta análise da pasta de prestação de contas da Instituição de Ensino. Dessa forma, evidenciamos que o principal motivo de diligência nessa modalidade é sobre a solicitação de extratos bancários, os quais já deveriam constar nas pastas de prestações de contas entregues pelas Unidades de Ensino. Foram 104 diligências nesse sentido, o que corresponde ao percentual de 25,93%.

O segundo principal motivo de diligências realizadas no ano de 2020 foi a solicitação de justificativa de procedimentos realizados nas aquisições e/ou contratações realizadas pelas Caixas Escolares, com 99 diligências. Isso equivale a 24,69%, seguido pelo motivo de solicitação de notas fiscais, o que em nossa análise seria o principal documento da prestação de contas, uma vez que toda a despesa deve ser realizada mediante comprovação fiscal da Caixa Escolar, acarretando 72 diligências, o que equivale a 17,95%.

Já o quarto principal motivo das diligências realizadas foi a solicitação de comprovante de pagamento ou cópia de cheques em 65 vezes, correspondente ao percentual de 16,21%. O comprovante de pagamento ou cópia do cheque é fundamental para que se comprove que a despesa foi efetivamente paga pela Caixa Escolar, contudo as pastas de prestação de contas ao serem montadas não juntaram

referido documento que é fundamental para análise e comprovação da despesa pública realizada.

O quinto principal motivo refere-se à solicitação de documentos diversos, os quais foram deixados de ser juntados, tais como: relação de alunos que foram transportados para eventos realizados fora das escolas, lista da Agência Nacional de Transporte Terrestres (ANTT), justificativas de depósitos realizados na conta da Caixa Escolar por terceiros e ou saques sem o documento fiscal, entre outros.

Ocorreram 22 diligências nesse sentido, o que gerou um percentual de 5,49%. As solicitações de processos de compras geraram 21 diligências, o equivalente ao percentual de 5,24%. Os processos de compras devem ser juntados às prestações de compras para demonstrar que a Caixa Escolar observou a normativa vigente à época da aquisição e/ou contratação realizada. A depender da natureza da despesa e do valor, a Caixa Escolar necessitava apenas de três orçamentos válidos e realizar a dispensa, contudo por algumas vezes os Gestores deixaram de juntar os documentos comprobatórios desses processos de compras o que acarretou as diligências em questão.

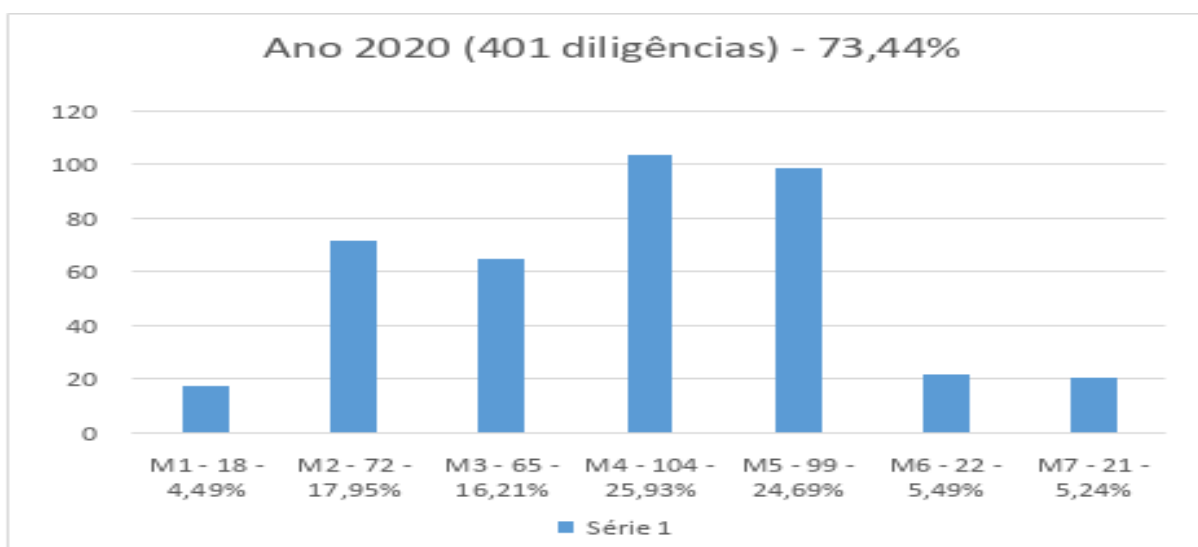
O sétimo principal motivo foi a aprovação com ressalva a qual ocorre quando há ausência de documentos e/ou ocorre alguma inconformidade ou irregularidade que não o dano ao erário. Na maioria das vezes, após a realização de diligência, o atual gestor da Caixa Escolar justifica e apresenta a impossibilidade de localizar os documentos complementares para análise, entretanto, os documentos fiscais e extratos bancários se mostraram suficientes para a aprovação com ressalva, pois a despesa foi efetivamente comprovada e o plano de trabalho e objetivo do recurso também realizados.

Ressaltamos que quando ocorre essa situação o Gestor é advertido para que nas próximas prestações de contas se diligencie e não deixe de apresentar os documentos e/ou justificativas pertinentes. Ocorreram 18 diligências nesse sentido, o que equivale a 4,49%. A pesquisa documental em questão ressaltou que em sua grande maioria as diligências formais poderiam ser evitadas caso os gestores escolares e seus auxiliares Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATB), fossem mais diligentes e tivessem formação e treinamento adequados. Diversas pastas de prestações de contas foram protocoladas sem documentos essenciais para análise, tais como: notas fiscais, extratos bancários e os processos de compras.

Os referidos documentos são fundamentais para a devida análise da execução dos recursos públicos destinados às Caixas Escolares das Escolas Estaduais de Minas Gerais. Assim, observamos que o *check list* disponibilizado no *drive* para todas as escolas estaduais da circunscrição da SRE não foi devidamente preenchido, uma vez que nas prestações de contas entregues o item foi assinalado, contudo, os documentos não foram juntados na pasta de prestação de contas. Desse modo, esse fato acarretou as diligências para complementação da documentação por equívocos de falhas documentais sem danos ao erário nas prestações de contas da DAFI da SRE estudada.

Diante das análises acima elaboramos o gráfico 1 para demonstrar os principais motivos de diligências quanto aos equívocos na montagem das pastas de prestação de contas das despesas realizadas pelas Caixas Escolares.

Gráfico 1 - Principais motivos de diligências por equívocos de falhas documentais sem danos ao erário nas prestações de contas



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações dos arquivos internos do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

Legenda do gráfico:

M1 = Aprovação com ressalva

M2 = Solicitação de notas fiscais

M3 = Solicitação de comprovante de pagamento ou cópia de cheques

M4 = Solicitação de extratos bancários

M5 = Justificativa de procedimentos realizados nas aquisições e/ou contratações

M6 = Solicitação de documentos diversos

M7 = Solicitação de processos de compras

O gráfico 1 apresenta os sete principais motivos de diligências quanto às falhas na documentação apresentada pelas Escolas Estaduais da SRE estudada. Apresentamos o número absoluto no universo de 401 diligências realizadas nas análises das prestações de contas quanto à complementação da documentação e o número em percentual com relação aos 100% das diligências dessa natureza.

Ademais, passamos às análises dos principais motivos de diligências, as quais provieram em danos ao erário, ou seja, quando o Gestor Escolar tem que arcar com a restituição dos recursos públicos para a Caixa Escolar. Segue abaixo a Tabela 5 na qual evidenciamos em cada Unidade de Ensino da SRE estudada o número das diligências com os principais cinco motivos que geraram a responsabilização dos diretores escolares da rede estadual de ensino.

Tabela 5 - Principais motivos de diligências que resultaram em dano ao erário nas prestações de contas da DAFI da SRE estudada

Escola Estadual da SRE Estudada	Principais Motivos de Diligências com Dano ao Erário nas Prestações de Contas				
	M1	M2	M3	M4	M5
1 - Cesec 01 Município A					
2 - EE 02 Município A		04		13	03
3 - EE 03 Município A					
4 – EE 01 Município B					
5 - EE 01 Município C					
6 - EE 02 Município C					
7 - EE 01 Município D		03	01		
8 - EE 02 Município D					
9 - EE 01 Município E	01	03	01		
10 - EE 01 Município F					
11 - EE 01 Município G					
12 - EE 01 Município H		03			01
13 - EE 02 Município H					
14 – EE 03 Município H					
15 - EE 04 Município H					
16 - EE 05 Município H					
17 - EE 06 Município H	01			01	

18 - EE 07 Município H					
19 - Cesec 08 Município H					
20 - EE 01 Município I					
21 - EE 01 Município J					
22 - EE 02 Município J					
23 - Colégio 03 Município J					
24 - EE 04 Município J		02			
25 - EE 05 Município J					
26 - EE 06 Município J		04		03	
27 - EE 07 Município J	02		01		
28 - EE 08 Município J		03			
29 - EE 09 Município J					
30 - EE 10 Município J					
31 - EE 11Município J		03			
32 - EE 12 Município J		02			
33 - EE 13 Município J					
34 - EE 14 Município J					
35 - EE 15 Município J	01	02	02		
36 - EE 16 Município J					
37 - Cesec 17 Município J					
38 - EE 01 Município L					
39 - EE 01 Município M					
40 - EE 02 Município M					
41 - EE 03 Município M	01		01		
42 - Cesec 04 Município M					
43 - EE 01 Município N					
44 - EE 02 Município N					
45 - EE 01 Município O		01			01
46 - EE 01 Município P					
47 - EE 02 Município P					
48 - EE 01 Município Q					
Total das 48 Escolas	06	30	06	17	05
Total de diligências	64				

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações dos arquivos internos do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

Legenda da tabela:

M1 = Não apresentou documento fiscal que comprove a despesa realizada pela Caixa Escolar

M2 = Pagamento de tarifas bancárias

M3 = Pagamento de juros e multas provenientes de recolhimentos realizados fora do prazo

M4 = Pagamento de valor superior à proposta de menor preço

M5 = Despesa indevida

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações dos arquivos internos do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

Podemos observar que 64 diligências, as quais correspondem ao percentual de 11,72% foi com o objetivo de reparação de danos ao erário. A maioria das diligências de dano ao erário referem-se à cobrança de tarifas bancárias, as quais ocasionaram 30 diligências equivalentes a 46,87% quando o presidente da caixa escolar tem o dever de aplicar os recursos públicos e solicitar os estornos de tarifas bancárias correspondentes, ou seja, o gestor escolar deixa de observar esse impositivo legal e é diligenciado para realizar os depósitos dos valores cobrados pelas instituições bancárias.

O segundo principal motivo foi o pagamento de valor superior à proposta de menor preço no processo de compras realizado pelas Caixas Escolares. Nas análises, os Analistas de Prestações de Contas da DAFI da SRE estudada constaram que algumas caixas escolares efetivaram compras com valores diversos dos contratos de fornecimento. Foram 17 diligências de danos ao erário nesse sentido equivalente a 26,56%. Nesse principal motivo, evidenciamos que somente na EE 02 Município A, foram 13 diligências, ou seja, 76,47% (setenta e seis vírgula quarenta e sete por cento) nessa modalidade e 20,31% de todas as diligências de danos ao erário do período.

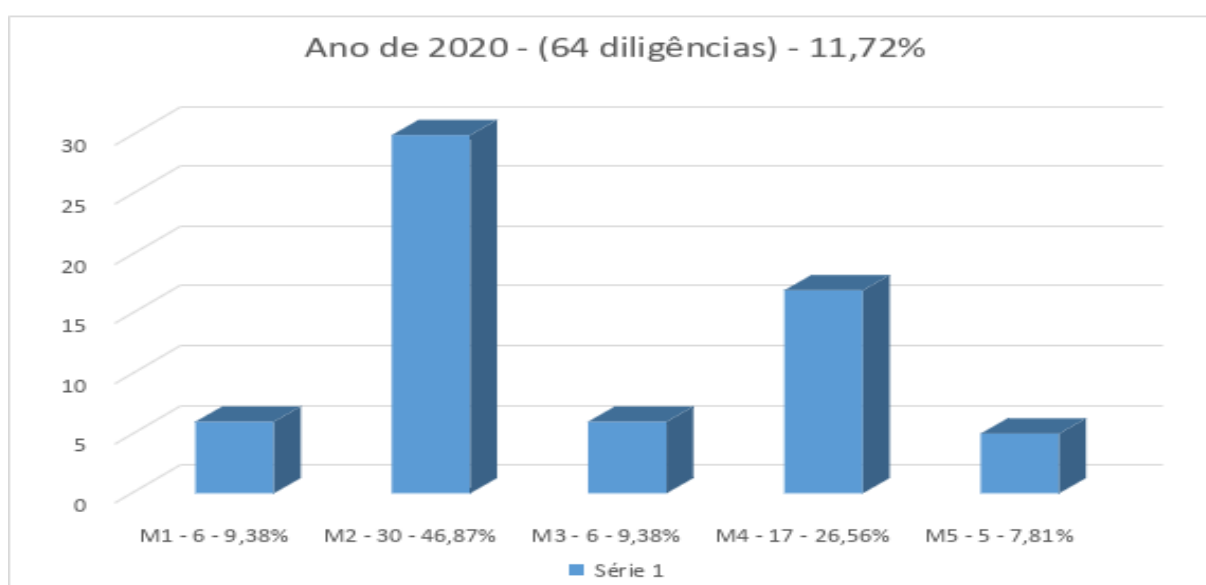
O terceiro e quarto principal motivo referem-se respectivamente na não apresentação do documento fiscal que comprovasse a despesa realizada pela Caixa Escolar e no pagamento de juros e multas provenientes de recolhimentos realizados fora do prazo, ambos os motivos com seis diligências o que corresponde em números percentuais em 9,38%.

Já o quinto principal motivo foi à realização de despesa indevida quando o gestor escolar realiza uma compra em desacordo com a finalidade do recurso e do plano de trabalho o qual está vinculada ao TC (termo de compromisso). As diligências

dessa natureza foram no número de cinco das quais é equivalente ao percentual de 7,81%.

Abaixo apresentamos o Gráfico 2 que demonstra os principais motivos de diligências que acarretaram danos ao erário. Registramos que, de todas as diligências de danos ao erário, os gestores escolares realizaram os devidos depósitos nas respectivas contas das caixas escolares sem a necessidade de procedimento de tomada de contas.

Gráfico 2- Principais motivos de diligências que resultaram em danos ao erário nas prestações de contas da DAFI da SRE estudada



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações dos arquivos internos do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

Legenda do gráfico:

M1 = Não apresentou documento fiscal que comprove a despesa realizada pela Caixa Escolar

M2 = Pagamento de tarifas bancárias

M3 = Pagamento de juros e multas provenientes de recolhimentos realizados fora do prazo

M4 = Pagamento de valor superior à proposta de menor preço

M5 = Despesa indevida

O Gráfico 2 evidenciou que as tarifas bancárias foram o principal motivo que acarretou a maior parte dos danos ao erário, nos quais os gestores escolares responsabilizaram-se pela restituição dos valores provenientes, ou seja, não observou o convênio com a instituição bancária que não permitia a cobrança de taxas e tarifas das operações realizadas pelas caixas escolares vinculadas às escolas estaduais da

rede estadual de ensino de Minas Gerais. As caixas escolares devem ser isentas de tarifas e taxas bancárias em virtude dos valores depositados nas instituições bancárias. Atualmente o Governo de Minas Gerais firmou convênio com o Banco do Brasil, onde a instituição bancária isenta as caixas escolares destas cobranças em virtude dos valores aplicados na instituição bancária.

A segunda maior causa de devolução ao erário foi o pagamento de mercadorias com valores superiores à proposta de menor preço no processo de dispensa de licitação, ou seja, 26,56% das diligências de dano apurado. Com intuito de verificarmos os valores envolvidos nas devoluções de recursos, realizamos o levantamento abaixo com as datas dos danos apurados e levantamento dos valores iniciais e valores corrigidos cobrados dos gestores escolares no recorte realizado nesta pesquisa.

Para tanto, elaboramos cinco tabelas com os respectivos motivos de diligências de danos ao erário no intuito de avaliarmos os valores envolvidos. Iniciamos a análise com as escolas que ensejaram o seguinte motivo (M5 = Despesa indevida), onde três das 48 Instituições de Ensino incorreram na prática de pagamento de despesas indevidas, referente a 6,25% das escolas estaduais da circunscrição da SRE estudada.

Tabela 6 - Levantamento dos danos ao erário com as datas apuradas e valores: inicial e corrigido, cobrados dos gestores escolares (M5 = Despesa indevida)

Escola Estadual da SRE Estudada	Principais Motivos de Diligências com Danos ao Erário nas Prestações de Contas				
	Data do dano	Valor original	Valor corrigido	Data diligência	Data do pagamento
EE 02 Município A	02/10/20	913,18	1.239,12	06/08/2024	03/10/2024
EE 02 Município A	12/11/20	653,15	908,15	12/08/2024	12/11/2024
EE 02 Município A	26/11/20	1.336,76	1.336,76	09/09/2024	26/11/2024
EE 01 Município H	03/04/20	913,18	913,18	20/06/2024	13/08/2024
EE 01 Município O	21/01/20	249,59	378,70	16/01/2025	26/02/2025
Valor total (R\$):		4.065,86	4.775,91		

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações dos arquivos internos do Setor de Prestação de Contas

Podemos observar que, nessa modalidade de dano ao erário, a EE 02 Município A incorreu por três vezes, ou seja, 60% das ocorrências foram da mesma Unidade de Ensino. Em números financeiros, o dano apurado foi de R\$ 3.484,03 (três mil quatrocentos e oitenta e quatro reais e três centavos) equivalente a 72,95% no motivo M5= Despesa indevida.

Nesses casos, os gestores escolares realizaram despesas que não são autorizadas para aquele recurso específico, deixando de observar o disposto no Estatuto das Caixas Escolares e resoluções e normativas vigentes. Notamos que em dois dos cinco casos não foi realizada a correção monetária dos valores dos danos apurados.

Cumpre-nos esclarecer que a EE 02 Município A foi a Unidade de Ensino que mais incorreu em dano ao erário. Além disso, foi também a Instituição de Ensino que mais contratou com fornecedor com o valor do item foi maior que o da proposta mais vantajosa. Com isso, deixou de observar o princípio básico das dispensas em licitação, qual seja, a obtenção de proposta mais vantajosa para a Caixa Escolar e consequentemente para a Unidade de Ensino. Verificamos que um supermercado mesmo não oferecendo a melhor proposta foi selecionado para a assinatura do contrato e efetivação do fornecimento dos produtos a serem adquiridos.

Apresentamos na Tabela 7 o levantamento de pagamentos realizados pelas Caixas Escolares sem a devida apresentação do documento fiscal que comprovasse a efetivação da despesa. A normativa vigente determina que os pagamentos devam ser realizados mediante aquisição simplificada com a apresentação da NF correspondente.

Tabela 7 - Levantamento dos danos ao erário com as datas apuradas e valores: inicial e corrigido, cobrados dos gestores escolares (M1 = Não apresentou documento fiscal que comprove a despesa realizada pela Caixa Escolar):

Escola Estadual da SRE Estudada	Principais motivos de diligências com danos ao erário nas prestações de contas				
	Data do Dano	Valor Original	Valor Corrigido	Data Diligência	Data do Pagamento
EE 01 Município E	22/05/20	135,26	135,26	12/03/2024	23/04/2024
EE 06 Município H	03/11/20	563,34	654,43	20/01/2025	19/02/2025
EE 07 Município J	01/12/20	404,07	495,31	13/10/2025	03/11/2025
EE 07 Município J	02/11/20	1.369,56	1.962,87	10/06/2025	01/07/2025
EE 15 Município J	06/04/20	503,40	503,40	11/07/2023	21/08/2023
EE 03 Município M	04/11/20	1.765,80	1.765,80	18/07/2023	29/08/2023
Valor Total (R\$):		4.741,43	5.517,07		

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações dos arquivos internos do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

Constatamos que das cinco escolas estaduais que incorreram nesse motivo de diligência, (M1 = Não apresentou documento fiscal que comprove a despesa realizada pela Caixa Escolar), a EE 07 Município J incorreu em duas vezes e as demais apenas uma. Os valores corrigidos perfazem a quantia de R\$ 5.517,07 (cinco mil quinhentos e dezessete reais e sete centavos). Em três dos valores não ocorreu a correção monetária na efetivação do pagamento.

Observamos que a EE 07 Município J deixou de apresentar duas NF o que corresponde a 33,33% das ocorrências deste dano ao erário, com o valor de R\$ 2.458,18 (dois mil quatrocentos e cinquenta e oito reais e dezoito centavos), o que equivalente a 44,55% dos valores correspondentes a esse principal motivo.

Na tabela 8, na qual apresentou os valores do M3 = pagamento de juros e multas provenientes de recolhimentos realizados fora do prazo legal, onde o gestor da Caixa Escolar reteve os valores correspondentes ao Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN) na Prefeitura Municipal do seu respectivo município, contudo não efetivou o pagamento vindo a incorrer em juros e multas. Dessa forma, em virtude da sua conduta omissa os danos causados pelos juros e multas foram

custeados pelo Gestor Escolar que realizou o depósito dessas quantias na conta da caixa escolar.

Tabela 8 - Levantamento dos danos ao erário com as datas apuradas e valores: inicial e corrigido, cobrados dos gestores escolares – (M3 = Pagamento de juros e multas provenientes de recolhimentos realizados fora do prazo):

Escola Estadual da SRE estudada	Principais motivos de diligências com danos ao erário nas prestações de contas				
	Data do dano	Valor original	Valor corrigido	Data diligência	Data do pagamento
EE 01 Município D	02/2020	683,00	928,40	06/03/2025	20/05/2025
EE 01 Município E	21/12/20	134,55	189,73	09/09/2025	23/10/2025
EE 07 Município J	19/06/20	41,00	44,41	26/02/2025	14/04/2025
EE 15 Município J	23/12/20	908,15	908,15	17/10/2024	12/11/2024
EE 15 Município J	22/08/20	39,62	55,01	17/12/2024	10/01/2025
EE 03 Município M	25/09/20	41,00	44,41	18/03/2025	08/04/2025
Valor Total (R\$):		1.847,32	2.170,11		

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações dos arquivos internos do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada. (2025)

Nesse principal motivo, observamos que a EE 15 Município J deixou de efetivar o recolhimento da Guia de ISSQN, contudo deduziu do valor devido à empresa de engenharia que prestou os serviços para a Unidade de Ensino, razão pela qual os Analistas de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada solicitaram em diligência a devolução do recurso com o respectivo depósito da quantia na conta da caixa escolar. Lembrando que os valores devidos do ISSQN sem multa e juros foram pagos pela Caixa Escolar, pois os mesmos já haviam sido deduzidos.

Verificamos ainda que os valores envolvidos somaram a quantia de R\$ 2.170,11 (dois mil cento e setenta reais e onze centavos). Constatamos que um dos valores não foi reajustado. Dando sequência nas análises, elaboramos a Tabela 9, que apresenta os valores do M4 = Pagamento de valor superior à proposta de menor preço.

Tabela 9 - Levantamento dos danos ao erário com as datas apuradas e valores: inicial e corrigido, cobrados dos gestores escolares- (M4 = Pagamento de valor superior à proposta de menor preço)

Escola Estadual da SRE Estudada	Principais Motivos de Diligências com Danos ao Erário nas Prestações de Contas				
	Data do dano	Valor original	Valor corrigido	Data diligência	Data do pagamento
EE 02 Município A	09/2020	187,50	247,52	07/05/2025	08/06/2025
EE 02 Município A	03/2020	1.017,39	1.272,72	08/05/2025	06/06/2025
EE 02 Município A	18/12/20	62,51	62,51	05/11/2025	08/12/2025
EE 02 Município A	17/09/20	359,70	396,25	03/06/2025	15/07/2025
EE 02 Município A	18/08/20	2.993,00	2.993,00	22/04/2025	01/07/2025
EE 02 Município A	17/07/20	519,41	619,92	12/05/2025	24/06/2025
EE 02 Município A	15/06/20	1.435,28	1.896,60	04/03/2025	14/04/2025
EE 02 Município A	29/05/20	2.470,24	2.923,57	06/03/2025	28/04/2025
EE 02 Município A	18/06/20	505,21	615,52	06/03/2025	15/04/2025
EE 02 Município A	08/05/20	2.993,00	4.013,05	25/02/2025	04/04/2025
EE 02 Município A	17/04/20	1.793,49	2.332,45	07/01/2025	20/02/2025
EE 02 Município A	05/06/20	404,07	404,07	08/07/2024	07/08/2024
EE 02 Município A	21/12/20	9.425,65	9.425,65	04/11/2025	18/12/2025
EE 06 Município H	22/12/20	519,41	656,74	06/11/2025	10/12/2025
EE 06 Município J	16/10/20	603,69	862,31	05/08/2025	22/09/2025
EE 06 Município J	19/10/20	691,71	691,71	13/08/2024	27/09/2024
EE 06 Município J	21/12/20	127,72	179,87	13/11/2025	18/12/2025
Valor Total (R\$):		26.108,98	29.593,46		

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações dos arquivos internos do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

Constatamos que, das 17 ocorrências de pagamentos superiores os valores aos da melhor proposta, a EE 02 Município A veio a incorrer por 13 vezes, sendo uma prática reiterada da Unidade de Ensino, que por diversas vezes não observou, na classificação das propostas, a proposta da empresa vencedora vindo a contratar com valor superior ao menor preço.

Verificou-se que as quatro Unidades de Ensino com essa prática reiterada chegaram à restituição do valor total de R\$ 29.593,46 (vinte e nove mil quinhentos e

noventa e três reais e quarenta e seis centavos). Se considerarmos valores em reais, esse é o principal motivo de dano ao erário apurado no período de análise em questão. Dos valores efetivamente pagos, evidenciamos que cinco dos 17 valores não foram reajustados conforme inflação do período.

A EE 02 Município A foi responsável pelo valor de R\$ 27.202,83 (vinte e sete mil duzentos e dois reais e oitenta e três centavos) o que equivale a 91,92% do dano apurado nesse recorte da pesquisa. Fica assim evidenciado que esta foi a principal Instituição de Ensino que procedeu com a devolução dos valores mais altos e consideráveis no recorte da pesquisa.

Na tabela 10, realizamos o levantamento individual do principal motivo de dano ao erário, qual seja o pagamento de tarifas bancárias, as quais deveriam ser isentas pela Instituição bancária que a Caixa Escolar tinha relacionamento bancário.

Tabela 10 Levantamento dos danos ao erário com as datas apuradas e valores: inicial e corrigido, cobrados dos gestores escolares - (M2 = Pagamento de tarifas bancárias)

Escola Estadual da SRE Estudada	Principais Motivos de Diligências com Danos ao Erário nas Prestações de Contas				
	Data do Dano	Valor Original	Valor Corrigido	Data Diligência	Data do Pagamento
EE 02 Município A	2020	52,57	74,35	10/07/2023	09/08/2023
EE 02 Município A	2020	118,64	164,06	27/05/2025	24/06/2025
EE 02 Município A	2020	63,87	63,87	24/07/2023	21/08/2023
EE 02 Município A	2020	99,90	99,90	26/07/2024	23/08/2024
EE 01 Município D	2020	35,52	57,38	19/09/2024	17/10/2024
EE 01 Município D	2020	60,56	60,56	23/05/2023	13/06/2023
EE 01 Município D	11/2020	8,33	9,12	17/07/2023	09/08/2023
EE 01 Município E	06/2020	2,50	2,50	13/06/2023	10/07/2023
EE 01 Município E	2020	39,62	39,62	03/07/2023	14/08/2023
EE 01 Município E	2020	52,57	52,57	28/11/2024	27/12/2024
EE 01 Município H	2020	149,75	149,75	21/01/2025	17/02/2025
EE 01 Município H	2020	99,90	99,90	22/01/2025	19/02/2025

EE 01 Município H	2020	52,57	52,57	05/06/2025	01/07/2025
EE 04 Município J	07/2020	3,73	3,73	25/07/2023	21/08/2023
EE 04 Município J	08/2020	2,50	2,50	18/05/2023	13/06/2023
EE 06 Município J	2020	35,19	35,19	29/08/2024	27/09/2024
EE 06 Município J	2020	13,53	13,53	20/01/2025	24/02/2025
EE 06 Município J	2020	35,19	35,19	12/07/2023	09/08/2023
EE 06 Município J	2020	2,50	2,50	26/07/2023	21/08/2023
EE 08 Município J	2020	219,63	219,63	17/05/2023	13/06/2023
EE 08 Município J	2020	84,69	84,69	11/09/2025	08/10/2025
EE 08 Município J	07/2020	13,53	13,53	11/09/2025	08/10/2025
EE 11 Município J	2020	170,00	219,01	10/06/2025	01/07/2025
EE 11 Município J	2020	35,19	45,79	11/03/2025	04/04/2025
EE 11 Município J	2020	205,19	259,19	06/03/2025	03/04/2025
EE 12 Município J	2020	21,97	30,50	16/01/2025	14/02/2025
EE 12 Município J	2020	39,62	55,01	03/01/2023	10/01/2023
EE 15 Município J	2020	204,75	299,12	16/03/2023	20/04/2023
EE 15 Município J	2020	144,80	144,80	21/07/2023	14/08/2023
EE 01 Município O	2020	101,57	202,00	18/12/2024	26/01/2025
Valor Total (R\$):		2.169,88	2.373,05		

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações dos arquivos internos do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada

Conforme a tabela 10, o principal motivo de diligência foi a cobrança de tarifas bancárias com valores menores, contudo a respeito dos itens com valores menores, constatamos que, quase sempre, os danos ao erário não ocorreram com dolo, ou seja, com intenção de lesionar o erário. Na maioria das vezes o gestor deixou de observar cláusulas do contrato com as instituições bancárias e pagou indevidamente as taxas, pois os diretores deveriam ter solicitado as isenções previstas no contrato com a instituição bancária.

Dos valores efetivamente pagos, evidenciamos que 19 dos 30 valores não foram reajustados conforme inflação do período. Ressaltamos que não conseguimos identificar o motivo pelo qual não foram reajustados.

Considerando os valores envolvidos nesse motivo de dano ao erário, constatamos que perfaz o montante de R\$ 2.373,05 (dois mil trezentos e setenta e três reais e cinco centavos), mesmo sendo o principal motivo de diligência nessa modalidade de dano ao erário em número de diligências. Contudo, quando analisamos os valores envolvidos verificamos que, se considerarmos os valores envolvidos no dano ao erário, teremos a situação demonstrada na Tabela 11.

Tabela 11– Percentuais de danos ao erário por principal motivo e valores envolvidos

Principal Motivo (dano)	Diligências	Percentual	Valor (R\$)	Percentual (%)
M1	06	9,38%	R\$ 5.517,07	12,42%
M2	30	46,87%	R\$ 2.373,05	5,34%
M3	06	9,38%	R\$ 2.170,11	4,88%
M4	17	26,56%	R\$ 29.593,46	66,61%
M5	05	7,81%	R\$ 4.775,91	10,75%
Total:	64	100%	R\$ 44.429,60	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Legenda da tabela:

M1 = Não apresentou documento fiscal que comprove a despesa realizada pela Caixa Escolar

M2 = Pagamento de tarifas bancárias

M3 = Pagamento de juros e multas provenientes de recolhimentos realizados fora do prazo

M4 = Pagamento de valor superior à proposta de menor preço

M5 = Despesa indevida

Podemos evidenciar, na Tabela 7, que o principal motivo de diligências foi a cobrança de tarifas bancárias (M2) se considerarmos o número de ocorrências desse principal motivo, contudo se tomarmos por parâmetro os valores dos danos apurados, constatamos que de 46,87% - o que equivale a 30 diligências de dano ao erário no universo total de 64 diligências - essas tiveram como valores restituídos às Caixas Escolares o valor de R\$ 2.373,05 equivalente a 5,34% dos danos apurados no recorte da pesquisa desse Mestrado.

Por outro lado, constatamos que o principal motivo de diligência, considerando os valores restituídos, foi o M4: pagamento superior à proposta de maior preço. Embora tenham sido 17 diligências de um total de 64 (26,56%), os valores envolvidos representam 66,61% (R\$ 29.593,46). Isso evidencia que esse motivo é o principal em termos financeiros.

Evidenciamos ainda que diversos contratos apresentaram a prática de firmar contrato com fornecedor que não ofereceu a melhor proposta. Não se pode afirmar, porém, que esse equívoco da equipe gestora das Unidades de Ensino foi intencional para beneficiar a empresa contratante. Contudo, não há elementos objetivos que comprovem que esses equívocos tenham sido praticados com dolo, ou seja, com intenção de lesionar o erário.

Porém essa conduta reiterada trouxe prejuízos para a Caixa Escolar, razão pela qual foi restituído aos gestores responsáveis realizando os depósitos na conta da respectiva caixa escolar.

Dessa forma, em nossa pesquisa inicial evidenciamos que Anjos (2018) coloca a necessidade de verificarmos o que ocorre no processo de execução financeira nas escolas, o que nos possibilitaria a identificação das principais dificuldades e/ou equívocos no decorrer desse processo. A autora destaca ainda que referida análise contribuirá para o desenvolvimento de mecanismos eficientes e capazes de melhorar a gestão financeira das caixas escolares, por meio de um apoio mais efetivo da DAFI e de seus colaboradores junto às Unidades de Ensino.

Ao longo da pesquisa, foram levantadas hipóteses que contribuíram para a compreensão do problema investigado. Percebemos que gestores escolares, ATBs e membros do colegiado escolar têm dificuldades na gestão e na prestação de contas dos recursos públicos. Nesse contexto emerge a seguinte reflexão: esses atores receberam capacitação e apoio suficientes por parte da SEE/MG e da Regional de Ensino e da SER para o desempenho das suas atribuições?

Essa é uma questão importante. A capacitação e o apoio da SEE/MG e da SRE são fundamentais para garantir que os profissionais envolvidos na gestão das Caixas Escolares tenham as habilidades e conhecimentos necessários para executar suas funções de forma eficaz.

No subitem seguinte 2.4 realizaremos a apresentação do Projeto Caixa Escolar Digital, o qual consiste na utilização de uma plataforma digital que irá buscar a desburocratização da execução financeira das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais com vistas à digitalização de 100% dos processos de prestações de contas a partir do exercício financeiro de 2026.

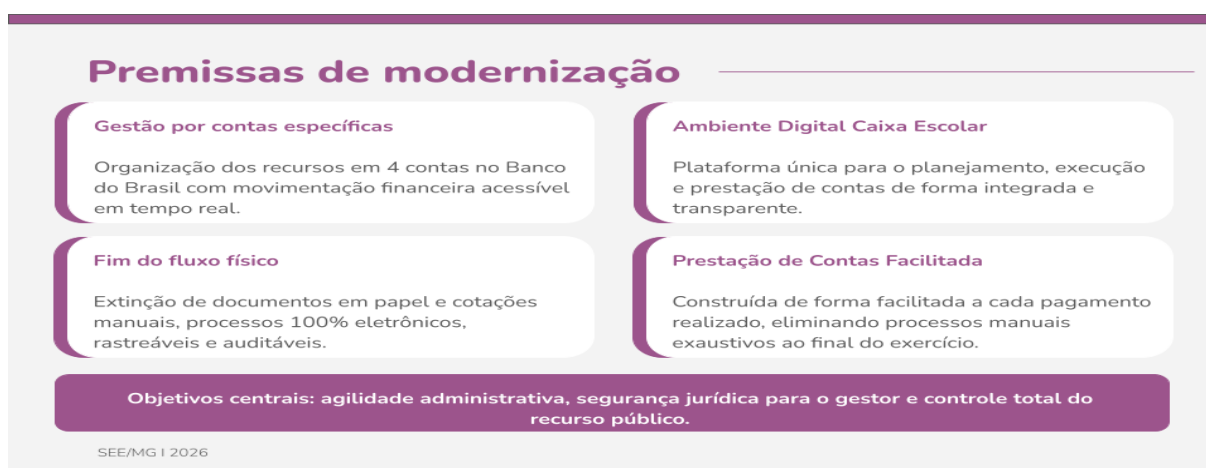
2.4 PROJETO CAIXA ESCOLAR DIGITAL

Com o advento da legislação das Caixas Escolares Resolução SEE/MG nº. 5.131/2025, a SEE/MG apresentou, no final do exercício financeiro do ano de 2025, o Projeto Caixa Escolar Digital, Sistema de Gestão Descentralizada (SDG), o qual caracteriza-se pelo sistema que é uma plataforma de gestão integrada que digitaliza todo o ciclo financeiro das Caixas Escolares, centralizando planejamento, execução financeira e prestação de contas com total transparência.

O Projeto Caixa Escolar Digital tem por premissas de modernização o seguinte:

- 1- Gestão por Contas Específicas: organização dos recursos em 4 contas no Banco do Brasil com movimentação financeira acessível em tempo real;
 - 2- Fim do Fluxo Físico: extinção de documentos em papel e cotações manuais, processos 100% eletrônicos, rastreáveis e auditáveis;
 - 3- Ambiente Digital Caixa Escolar: plataforma única para o planejamento, execução e prestação de contas de forma integrada e transparente; e,
 - 4- Prestação de Contas Facilitada: construída de forma facilitada a cada pagamento realizado, eliminando processos manuais exaustivos ao final do exercício.
- Para ilustrarmos apresentamos a figura 3.

Figura 3 – Premissas de modernização e objetivos centrais



Fonte: Elaborado pela SEE/MG. Orientações para os DAFI realizarem o repasse às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais (2026).

Os objetivos centrais do Projeto Caixa Escolar Digital são: agilidade administrativa, segurança jurídica para o gestor escolar e o controle total do recurso público. Apresentamos na presente pesquisa o que seria o sistema Caixa Escolar, na figura 4.

Figura 4– Definição do Sistema Caixa Escolar



Fonte: Elaborado pela SEE/MG. Orientações para os DAFIs realizarem o repasse às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais (2026).

A figura 4 da SEE/MG apresenta o site: caixaescolar.educacao.mg.gov.br, no qual a plataforma de gestão integrada está disponível para que os fornecedores, as escolas estaduais e a Secretária de Educação possam acessar o sistema e operacionalizar a plataforma digital.

O *slide* apresenta a definição do que seria o sistema caixa escolar, o qual faz parte do Projeto Caixa Escolar Digital. Atualmente a Equipe do Setor de Prestação de Contas já realizou capacitação realizando o repasse das informações de forma *online* por intermédio do *Google Meet* e de forma presencial por Polos, onde os Gestores Escolares e os ATB foram convidados a participarem da formação presencial e prática acessando o sistema e realizando as regularizações das aquisições e contratações efetuadas após a migração dos recursos para as contas do Banco do Brasil destinadas ao Projeto Caixa Escolar Digital.

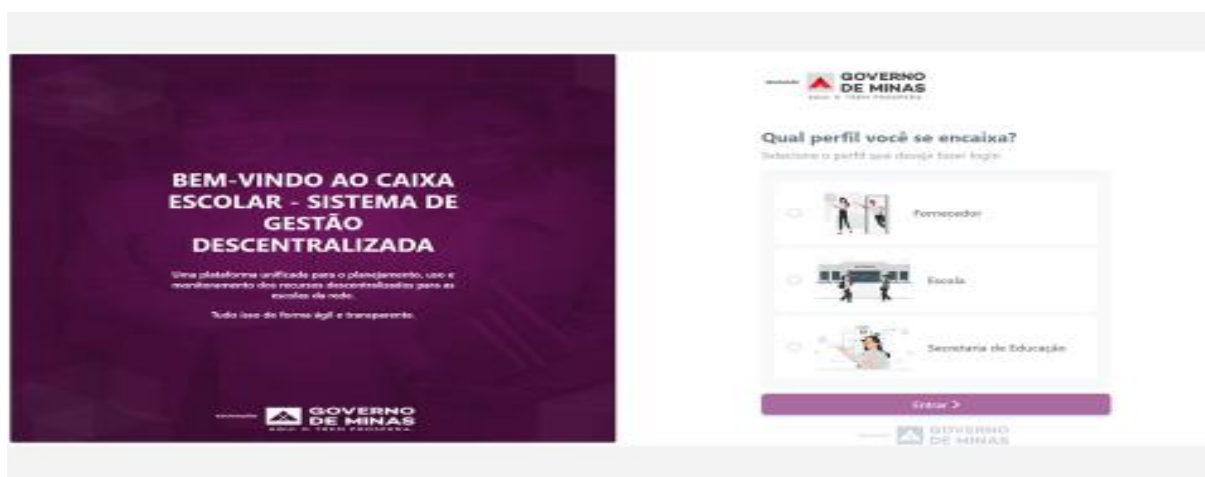
Nesse momento de implementação do Projeto Caixa Escolar Digital a SEE/MG solicitou que os DAFI em conjunto com a equipe do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE do Estado realizassem formações *online* repassando informações

importantes para a correta utilização da plataforma digital. Ação que foi realizada dentro dos prazos e parâmetros solicitados, contudo os gestores e ATB solicitaram capacitação presencial.

Por iniciativa própria minha e da coordenação de Prestação de Contas, definimos que além do solicitado pela SEE/MG elaboramos uma capacitação presencial e prática, para tanto utilizamos os laboratórios de informática das Escolas Polos e tivemos essa iniciativa enquanto BNR, pois lidamos diretamente com o público e temos uma grande influência na implementação de políticas públicas e utilizando de nossa discricionariedade com vistas a auxiliar melhor as equipes das escolas estaduais nesse momento de implementação dessa política pública, a qual está sendo aprimorada pela SEE/MG.

Apresentamos a figura 5, a qual traz a página inicial da plataforma do sistema de gestão descentralizada das escolas estaduais de Minas Gerais que a partir do exercício de 2026 serão processadas 100% por meio digital, ou seja, a Caixa Escolar não precisará encaminhar documentos físicos que comprovem a execução dos recursos públicos destinados a suas respectivas Unidades de Ensino.

Figura 5 – Tela Inicial do Sistema de Gestão Descentralizada



Fonte: Elaborado pela SEE/MG. Orientações para os DAFIs realizarem o repasse às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais (2026).

É necessário que a pessoa que for acessar o sistema marque o perfil que se encaixa, na figura 5 temos o acesso da Secretaria de Educação; da escola e do fornecedor. Os fornecedores devem se cadastrar no sistema para que tenham acesso

e possam ofertar propostas nas aquisições e contratações realizadas pelas Caixas Escolares.

A Unidade de Ensino deve acessar para que possa operacionalizar o sistema de planejamento e gestão de recursos. Nessa fase de implementação as aquisições realizadas após a migração devem ser lançadas no sistema e a partir da data de 13/02/2026 toda aquisição e contratação realizadas pelas escolas devem ser por meio do SGD.

Exibimos abaixo a figura 6 na qual foi realizado um comparativo do fluxo antes da implementação do Projeto Caixa Escolar Digital e após, como ficará os fluxos.

Figura 6 – Comparativo de Fluxo e Critério

Comparativo de fluxo		
Critério	Antes	Depois (sistema)
Base Legal	Termo de compromisso	PAF (Plano de Aplicação Financeira)
Contratação	Cotações manuais	Digital via sistema
Prestação de contas	Processo exaustivo	Processo automatizado

SEE/MG | 2026

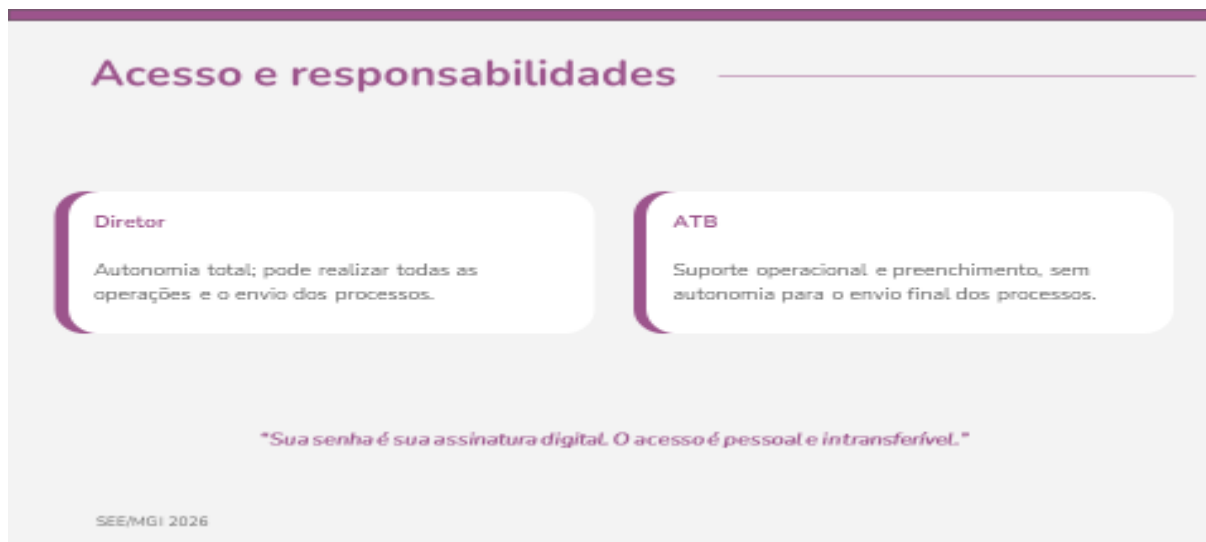
Fonte: Elaborado pela SEE/MG. Orientações para os DAFIs realizarem o repasse às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais (2026).

Da análise do quadro comparativo da figura 6, constatamos que a base legal antes era o TC, que agora foi substituído do PAF (Plano de Aplicação Financeira), instrumento utilizado para descentralização dos recursos públicos para a Caixa Escolar.

O critério de aquisição e contratações era a obtenção dos valores de referência por intermédio de cotações manuais realizadas pelas Caixas Escolares, as quais foram substituídas por pesquisas de preços digitais via sistema e plataforma. Já no critério de Prestação de Contas, objeto da presente pesquisa de mestrado profissional, o processo antes era um processo exaustivo que com a implementação do SGD será um processo automatizado. Quanto aos acessos e responsabilidades

dos atores das escolas estaduais, a Figura 7 apresenta como se dará o acesso e qual a função de cada um dentro do perfil da escola.

Figura 7 – Acessos e Responsabilidades da Caixa Escolar



Fonte: Elaborado pela SEE/MG. Orientações para os DAFIs realizarem o repasse às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais (2026).

A figura 7 mostra que o Diretor, por ser o responsável legal pela gestão financeira, tem autonomia total, podendo realizar todas as operações e o envio dos processos, tanto dos PAF quanto das prestações de contas dos recursos públicos. Já a função do ATB é de suporte operacional e preenchimento, sem autonomia para o envio final dos processos operacionalizados no sistema.

A Resolução SEE/MG nº. 5.131/2025 define que a responsabilidade pela gestão financeira é do gestor escolar, o qual possui sua equipe gestora definida pelo estatuto da caixa escolar, pois além do Presidente da Caixa Escolar, a caixa escolar conta com o vice-presidente que é um vice-diretor da Unidade de ensino e para escolas que possuem dois vice-diretores o outro vice-diretor é o tesoureiro da caixa escolar.

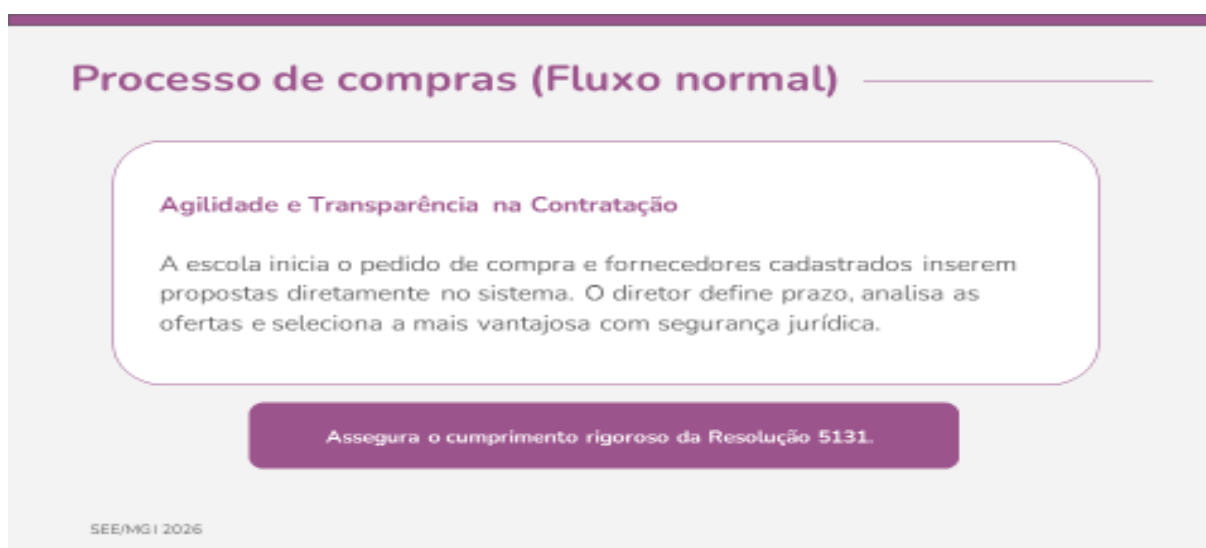
Além da diretoria da caixa escolar, o colegiado escolar também auxilia na gestão financeira dos recursos financeiros, seja na fiscalização que se dá pelo acompanhamento e pela análise das prestações de contas. O ATB é um auxiliar que têm a função de suporte administrativo do gestor escolar, contudo não têm

responsabilidade definida na legislação vigente para realizar o planejamento, execução dos recursos financeiros e a prestação de contas.

Dessa forma esse ator exerce funções de suporte administrativo sem ter responsabilidade de gerir os recursos tão pouco prestar contas, o gestor escolar sim é o responsável e responde pelos possíveis desvios, irregularidades e danos ao erário. O *slide* apresentado na figura 6 da SEE/MG faz um alerta sobre o fato de que a senha é a assinatura digital do servidor e que o acesso é pessoal e intransferível. Dessa forma, nas formações realizadas pelo Setor de Prestação de Contas com o apoio do Diretor DAFI deixamos claro a importância de não disponibilizar as senhas, sendo seu uso restrito.

Com a implementação do SGD, o fluxo normal de um processo de aquisição simplificado ficou conforme demonstra a figura 8.

Figura 8 – Fluxo Normal de um Processo de Compras via SGD



Fonte: Elaborado pela SEE/MG. Orientações para os DAFIs realizarem o repasse às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais (2026).

O fluxo, de acordo com a normativa vigente, Resolução SEE/MG nº. 5.131/2025 e o SGD, é o seguinte: a Unidade de Ensino inicia o pedido de compra e/ou contratação no sistema SGD, e o fornecedor deve cadastrar suas propostas inserindo-as no sistema. O gestor escolar define o prazo de acordo com a legislação vigente, não inferior a 5 dias corridos, e após o prazo analisa as ofertas e seleciona a proposta

mais vantajosa com total segurança jurídica. Na figura 9 apresentamos as etapas do processo de aquisição simplificada que serão realizadas pelas caixas escolares.

Figura 9 – Etapas do Processo de Aquisição no SGD



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A figura 9 apresenta o rito do fluxo em conformidade com a Resolução SEE nº 5.131/2025:

1 - Cadastro Obrigatório: Fornecedores devem se cadastrar no SGD da Educação MG para participar de qualquer processo;

2 - Publicação da Demanda: A caixa escolar vinculada a escola estadual registra a necessidade de compra no sistema SGD utilizando-se de sua senha de acesso;

3 - Coleta de Propostas: O sistema exige, preferencialmente, três orçamentos válidos do mercado para obtenção do preço de referência;

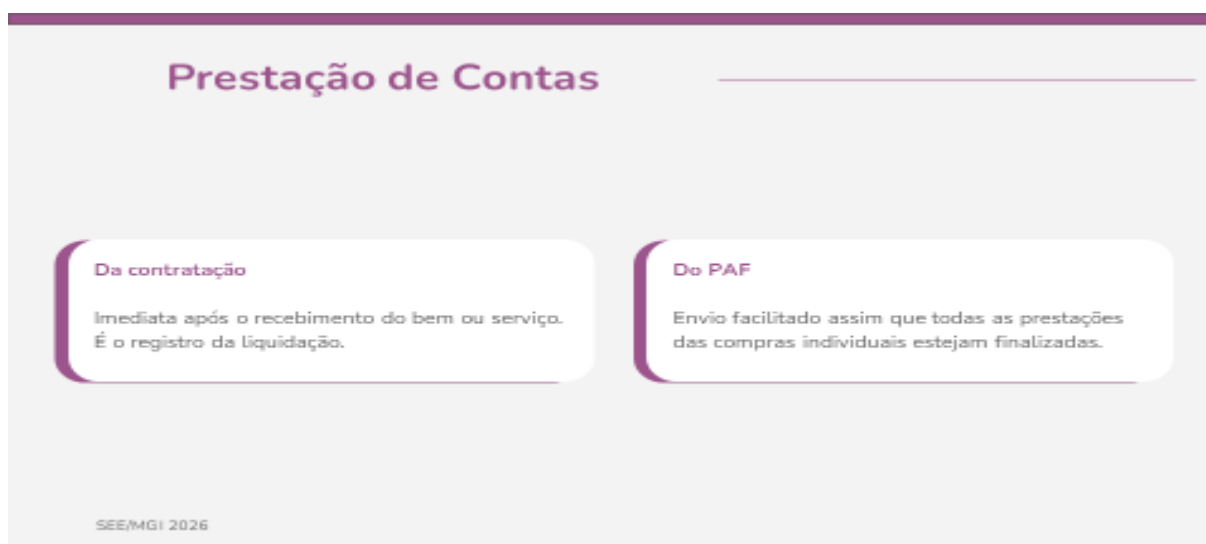
4 - Seleção e Julgamento: A proposta de menor valor por item (ou lote) é selecionada automaticamente ou mediante justificativa do gestor escolar;

5 - Contratação e Pagamento: A formalização ocorre via sistema, com prestação de contas digital (utilizando ferramentas como o BB Ágil).

Dessa forma os principais diferenciais das modalidades previstas na Resolução SEE/MG nº. 3670/2017 são: a transparência - onde todo o histórico de propostas e seleções fica registrado na plataforma, segurança jurídica para o gestor escolar e a agilidade, pois substitui processos licitatórios tradicionais por uma modalidade de "dispensa" mais célere para itens de custeio, manutenção e alimentação.

O objetivo do Projeto SGD é assegurar o cumprimento rigoroso da normativa supramencionada em todos seus dispositivos legais vigentes com transparência e eficiência na gestão e prestação de contas dos recursos públicos destinados às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais. Acreditamos que com a implementação desse projeto e cumprimento da legislação vigente, especialmente a Resolução SEE/MG nº. 5.131/2025 as aquisições simplificadas por intermédio da plataforma digital SGD contribuirá para a desburocratização e facilitará o processo de execução financeira e consequentemente das prestações de contas. Com a implementação do sistema em referência a prestação de contas será conforme demonstrado na figura 10.

Figura 10 – Desburocratização das Prestações de Contas



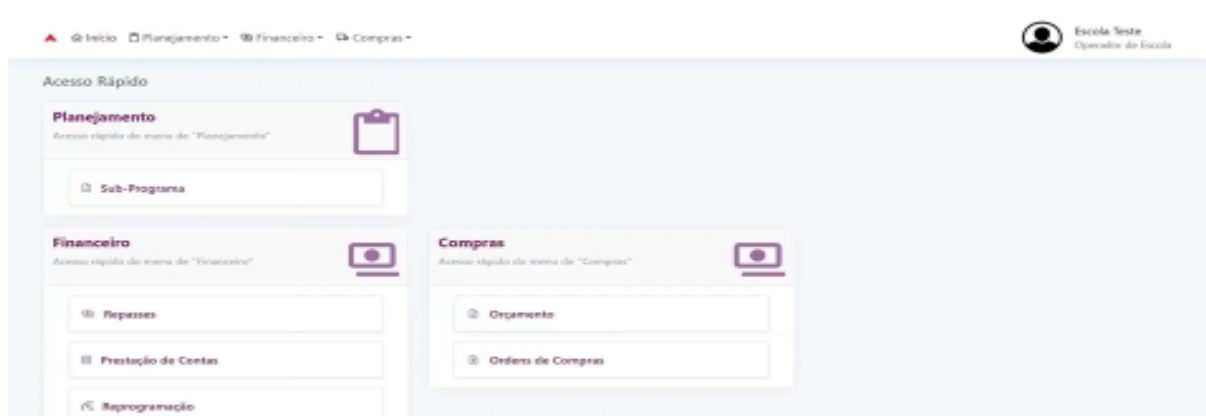
Fonte: Elaborado pela SEE/MG. Orientações para os DAFIs realizarem o repasse às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais (2026).

A prestação de contas da contratação será imediata após o recebimento do bem ou serviço adquirido pela Caixa Escolar sendo o registro da liquidação realizado quase em tempo real. O PAF deverá ser encaminhado pelo Gestor Escolar assim que

todas as prestações de contas das compras individuais estiverem finalizadas e dentro dos prazos preestabelecidos pela SEE/MG de maneira eletrônica.

Na figura 11 se apresenta as funcionalidades do sistema nos módulos de planejamento, financeiro e de compras, com suas respectivas funcionalidades, de maneira didática e simples.

Figura 11 – Módulo de Planejamento, Financeiro e de Compras das Escolas Estaduais



Fonte: Elaborado pela SEE/MG. Orientações para os DAFIs realizarem o repasse às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais (2026).

Na figura 11 temos três módulos: o primeiro é o módulo de planejamento das escolas estaduais que devem preencher os PAFs conforme os subprogramas destinados à execução financeira. O segundo módulo Financeiro está disponível a consulta os repasses financeiros descentralizados para as escolas estaduais por intermédio das Caixas Escolares, os quais foram realizados pela SEE/MG, já o terceiro módulo de Prestação de Contas e/ou reprogramação dos recursos, caso não sejam gastos de acordo com o Plano de Aplicação Financeira (PAF).

No módulo de compras temos os orçamentos onde as Caixas Escolares iniciam os processos de aquisições simplificadas e o módulo de Ordem de compra que é quando o gestor escolar seleciona o fornecedor que irá realizar a prestação dos serviços e/ou o fornecimento das mercadorias para as Caixas Escolares. Por fim, concluímos que o principal objetivo esperado com a implementação do Projeto Caixa

Escolar Digital na SEE/MG, qual seja, garantir a transparência total e a segurança jurídica na gestão financeira das Caixas Escolares.

Essa iniciativa está em fase de implementação. Isso requer dos BNR (Burocratas de Nível de Rua) que se refere aos funcionários públicos que lidam diretamente com o público e têm uma grande influência na implementação de políticas públicas. Somos considerados "burocratas" porque trabalhamos dentro de uma estrutura burocrática, mas estamos "no nível da rua" porque estamos em contato direto com os cidadãos e precisamos tomar decisões que afetam a vida das pessoas. Nossa atuação enquanto BNR é exercida com grande autonomia e influência na forma como as políticas públicas são implementadas, o que com certeza afeta a eficácia e a equidade dos serviços públicos ofertados à comunidade escolar.

Exercendo papel fundamental na implementação da política pública de educação, seja no gerenciamento dos recursos e serviços públicos dessa política pública, na interpretação e aplicação das regras e normas estabelecidas, na interação com a comunidade escolar entendendo suas necessidades e tomando decisões que afetem diretamente os estudantes e a comunidade escolar como um todo.

Os principais achados do capítulo 2 evidenciaram que o maior problema nas prestações de contas das caixas escolares refere-se à entrega das documentações, pois das 546 prestações de contas analisadas, 465, ou seja, 85,16% demandaram diligências, das quais 401 (73,44%) referem-se ao complemento da documentação encaminhada ou algum tipo de esclarecimento por parte dos gestores escolares.

Enquanto 11,72% (64 diligências) foram de dano ao erário das quais realizamos análise minuciosa das datas dos danos e valores evidenciando que uma única instituição de ensino, E. E. 02 Município A, foi a responsável por 69,74% (R\$ 30.989,14) dos danos apurados em valores. O dano ao erário apurado total no recorte da pesquisa de mestrado profissional foi de R\$ 44.429,60 (quarenta e quatro mil quatrocentos e vinte e nove reais e sessenta centavos).

No próximo capítulo foi realizado o aprofundamento conceitual e metodológico desta pesquisa por meio da análise dos dados coletados na pesquisa de campo com uso do referencial teórico.

3 ANÁLISE DAS PRESTAÇÕES DE CONTAS DAFI DA SRE ESTUDADA

No terceiro capítulo, o propósito é o de analisar a execução financeira das Caixas Escolares da circunscrição da SRE estudada. Para tanto, após a apresentação das rotinas de trabalho dos Analistas de Prestações de Contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, buscou-se identificar as principais dificuldades encontradas pelos Diretores Escolares na execução financeira e consequentemente na prestação de contas dos recursos descentralizados para as Escolas Estaduais da SRE estudada do Estado de Minas Gerais.

A referida análise é importante para compreender como ocorre esse processo de execução financeira nas escolas estaduais da SEE/MG, possibilitando a identificação das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares na busca constante pelo aprimoramento desses processos. É realizada a análise do processo de financiamento público da Educação na circunscrição da SRE estudada, avaliando como os recursos financeiros são alocados e gerenciados nas escolas estaduais. Avaliar o número de diligências e os principais motivos que demandaram essas diligências, buscando identificar os desafios e oportunidades na busca por melhorias na gestão financeira das caixas escolares.

Realizamos a análise dos instrumentos de pesquisa conforme planejado no projeto de pesquisa e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UFJF) em 28/03/2025, pois está de acordo com os princípios éticos norteadores da ética em pesquisa estabelecidos nas Res. 466/12 e 510/16 CNS e Norma Operacional Nº 001/2013 CNS. Data prevista para o término da pesquisa: 12/03/2026. A SEE/MG emitiu parecer de anuência com a pesquisa em 14/08/2025, o que permitiu a aplicação dos questionários de pesquisa. Fizemos análise de conteúdo alicerçados no referencial teórico na busca pela elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE).

Dividimos esse capítulo em três seções: a primeira seção refere-se ao referencial teórico referente à temática da pesquisa; a segunda seção trata-se da análise de prestação de contas segundo o embasamento teórico e análise de conteúdo dos dados levantados na aplicação dos questionários, e, a terceira e última seção, abordará a proposta de metodologia utilizada na pesquisa em questão.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção se dedica a apresentar os eixos de análise da pesquisa de mestrado profissional em diálogo com os referenciais teóricos que embasam a presente pesquisa. Apresentaremos, de forma introdutória, estudos cujas abordagens sobre a elaboração de políticas públicas no cenário educacional, os pilares da gestão democrática e da atuação dos burocratas de nível de rua, ou seja, discussões teóricas que perpassam nossos três eixos de análise, sistematizados no quadro 2, a seguir:

Quadro 2- Eixos de Análise e seus Respectivos Referenciais Teóricos

Eixo de Análise	Autores	Justificativas
Financiamento Público da Educação no Brasil na Perspectiva do Ciclo de Políticas Públicas	Mainardes; Amestoy; Tolentino-Neto; Condé; Netto; Bowe	A compreensão da perspectiva teórico-metodológica de políticas públicas educacionais no Brasil contribuirá para a análise da política de financiamento no Brasil e no Estado de Minas Gerais. Ter essa compreensão nos ajudará a responder à questão norteadora da presente pesquisa.
Gestão Democrática e Autonomia nas Escolas Estaduais de Minas Gerais	Oliveira; Teixeira; Abreu; Oliveira; Kraemer; Paro; Libâneo; Luck; Arretche;	Os textos contribuem para a consolidação de bases conceituais que fortalecem a atuação cidadã e o aprimoramento da democracia participativa no contexto da gestão financeira nas escolas públicas. Compreender a definição de gestão democrática é central para compreendermos a gestão dos recursos públicos descentralizados para as escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.
O Perfil e Atuação dos Burocratas de Nível de Rua na Implementação dos Serviços	Lotta; Lipsky;	Na implementação da política pública de financiamento da educação pública, é importante analisar o perfil e atuação dos burocratas de nível de rua com base nas interpretações que fazem das políticas sob suas responsabilidades e decisões que tomam sobre a implementação dos serviços, entendendo como esse desempenho pode promover processos incluídos e excluídos que afetem a (re)produção ou redução de desigualdades. Para que a política de financiamento público seja eficaz é necessário que os burocratas de nível de rua atuem dentro de sua discricionariedade na implementação desta política. Isso ajudará na compreensão da atuação dos diversos atores nesse processo de financiamento público.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

3.1.1 Financiamento Público da Educação no Brasil na Perspectiva do Ciclo de Políticas Públicas

A compreensão da perspectiva teórica do Ciclo de Políticas Públicas Educacionais no Brasil é de grande importância para a presente pesquisa, tendo em vista a relevância do entendimento sobre o financiamento da Educação no país e em Minas Gerais. Ter essa compreensão nos permitiu realizar a sistematização dos dados coletados nas análises documentais e nas pesquisas bibliográficas que foram realizadas com vistas a responder à questão norteadora deste trabalho.

Desse modo, política pública, nas palavras de Condé (2012):

Toda política pública, nunca é demais recordar, é característica da esfera pública da sociedade; refere-se a problemas coletivos de espectro amplo e tem caráter “impositivo”, a saber, emanam de uma autoridade pública que tem a legitimidade para sua implantação ou para delegá-la a outrem. (Condé, 2012, p.80)

Para o autor política pública é uma ação própria da esfera pública voltada para enfrentar problemas coletivos e produzir respostas de interesse social amplo. Ele destaca que essas políticas possuem caráter “impositivo”, pois são elaboradas ou legitimadas por uma autoridade pública responsável por sua implementação. No texto, Condé explica que políticas públicas não são neutras, pois resultam de disputas políticas, relações de poder, interesses, valores e decisões sobre alocação de recursos.

Para que as políticas públicas voltadas para a Educação sejam implementadas é necessário o efetivo financiamento da política pública. Tal processo é realizado a partir da descentralização financeira, forma como os entes federados, destinam recursos públicos para que a política educacional seja garantida a todos os cidadãos. Assim, por vezes as políticas públicas pensadas pelos governantes e aprovadas pelo Legislativo são diferentes das políticas públicas em uso, ou seja, efetivamente implementadas na sociedade a qual se destina.

Sendo assim, entendemos que a política pública é caracterizada pelas ações, pelos projetos e pelas decisões dos governos em esfera nacional, distrital, estadual e municipal, as quais têm como objetivo principal solucionar problemas coletivos de espectro amplo em caráter impositivo, visando a promoção do bem estar comum da

sociedade, podendo envolver diversas áreas, tais como: educacional, de saúde, econômica, social, etc.

Entretanto, a natureza da política educacional está em constante modificação, pois visa atender as demandas de um país de tamanho continental e de ampla diversidade cultural, atravessado por tantas crises socioeconômicas, políticas, entre outros. Costa e Medeiros (2024) nos lembra da importância de não fixarmos a ideia de política pública limitada somente ao Estado. Dessa forma fica evidente que a política pública é um processo que se inicia muito antes da implementação de sua proposta, a qual vai sendo desenvolvida por meio das vontades, interesses e necessidades de diversos grupos da sociedade.

Ainda segundo Condé (2012), na formulação e aplicação da política pública vários são os setores - das instituições políticas, jurídicas e privadas e setor público e privado, da mídia ou de organismos internacionais, que participam e se envolvem nesse processo. Todos esses grupos atuam nas distintas etapas da política pública, desde a agenda até a efetivação e avaliação da mesma.

Outra marca significativa é o debate sobre como surge a proposta da política pública, como essa agenda se manifesta. Condé (2012) ressalta que é preciso considerar algumas possibilidades relevantes sobre o ponto de partida: *top/down* (de cima para baixo), *bottom/up* (de baixo para cima) e o papel da imprensa e demais meios de comunicação. O caráter *top/down* da agenda é bastante conhecido, pois advém da força do poder constituído. Seu oposto, de baixo para cima, decorre da pressão de grupos organizados ou de indivíduos socialmente, economicamente, politicamente influentes. Finalmente, segundo o autor, ainda que mais raro, podem existir agentes externos que influenciam a discussão e consolidação do debate.

Por sua vez, Jefferson Mainardes baseia-se nos trabalhos de Stephen Ball e Richard Bowe, pesquisadores ingleses da área de políticas educacionais, para compreendermos o processo contínuo, segundo eles, que caracteriza as políticas e que atravessa três contextos centrais: o contexto de influência, o contexto da produção de texto e o da prática. Esses contextos estão inter-relacionados, embora não sejam lineares. No texto de Mainardes “A abordagem do ciclo de políticas: explorando alguns desafios da sua utilização no campo da Política Educacional” o autor explicita:

Os autores propuseram um ciclo contínuo constituído por três contextos principais: o contexto de influência, o contexto da produção de texto e o contexto da prática. Esses contextos estão inter-relacionados, não têm uma dimensão temporal ou sequencial e não são etapas lineares. Cada um desses contextos apresenta arenas, lugares e grupos de interesse e cada um deles envolve disputas e embates (Bowe et al., 1992).

O contexto de influência diz respeito ao processo da criação e da elaboração da política pública, inclui o momento de debate e de definições para a elaboração de programas à Educação.

O contexto de influência é onde normalmente as políticas públicas são iniciadas e os discursos políticos são construídos. É nesse contexto que grupos de interesse disputam para influenciar a definição das finalidades sociais da educação e do que significa ser educado. Atuam nesse contexto as redes sociais dentro e em torno de partidos políticos, do governo e do processo legislativo. É também nesse contexto que os conceitos adquirem legitimidade e formam um discurso de base para a política. O discurso em formação algumas vezes recebe apoio e outras vezes é desafiado por princípios e argumentos mais amplos que estão exercendo influência nas arenas públicas de ação, particularmente pelos meios de comunicação social. Além disso, há um conjunto de arenas públicas mais formais, tais como comissões e grupos representativos, que podem ser lugares de articulação de influência. Os trabalhos mais recentes de Ball contribuem para uma análise mais densa das influências globais e internacionais no processo de formulação de políticas nacionais (Bowe et al., 1992, p. 51).

O segundo contexto refere-se à produção do texto em si da política e é intrínseco ao primeiro contexto:

Ao passo que o contexto de influência está frequentemente relacionado com interesses mais estreitos e ideologias dogmáticas, os textos políticos normalmente estão articulados com a linguagem do interesse público mais geral. Os textos políticos, portanto, representam a política. Essas representações podem tomar várias formas: textos legais oficiais e textos políticos, comentários formais ou informais sobre os textos oficiais, pronunciamentos oficiais, vídeos etc. Tais textos não são, necessariamente, internamente coerentes e claros, e podem também ser contraditórios. Eles podem usar os termos-chave de modo diverso (Bowe et al., 1992, p. 52).

Importante a ressalva que textos políticos são o resultado de disputas e acordos, pois distintos grupos competem e divergem para controlar seus interesses,

lugares sociais e privilégios, além das representações da política. Assim, políticas são intervenções textuais, mas também carregam limitações (Bowe et al., 1992).

O terceiro e último cenário, o da prática, é o espaço da realidade, entre outras palavras, onde ela realmente acontece. Onde os documentos normativos são compreendidos e reinterpretados por cada ator a partir de sua visão de mundo, experiências profissionais, entre outros (Mainardes, 2006). O autor destaca:

Esta abordagem, portanto, assume que os professores e demais profissionais exercem um papel ativo no processo de interpretação e reinterpretação das políticas educacionais e, dessa forma, o que eles pensam e no que acreditam têm implicações para o processo de implementação das políticas. (...) Os textos das políticas terão uma pluralidade de leituras em razão da pluralidade de leitores. Os textos são produtos de múltiplas influências e agendas e sua formulação envolve intenções e negociação dentro do Estado e dentro do processo de formulação da política. Nesse processo, apenas algumas influências e agendas são reconhecidas como legítimas e apenas algumas vozes são ouvidas (Bowe et al., 1992, p. 52).

É neste momento que há a atuação dos burocratas de nível de rua, conceito central também para a condução da presente análise, e, que desenvolveremos com mais propriedade no terceiro eixo. No processo de implementação da política educacional, termo utilizado por Lipsky (2019), os servidores públicos locais, ou seja, a ponta da política pública são os sujeitos que a aplicam, pois estes lidam diretamente com o cidadão.

Posteriormente Ball (1994) expandiu o ciclo de políticas somando mais dois contextos ao ciclo original: o contexto dos resultados e efeitos e o da estratégia política. O quarto contexto do ciclo de políticas, portanto, concentra-se nas questões de justiça, igualdade e liberdade individual. A ideia é de que as políticas têm impactos, não somente resultados. Assim, devem ser estudadas a partir das desigualdades existentes no seio da sociedade.

O último contexto do ciclo de políticas é o contexto de estratégia política. Esse contexto envolve a identificação de um conjunto de atividades sociais e políticas que seriam necessárias para lidar com as desigualdades criadas ou reproduzidas pela política investigada (Mainardes, 2018, p. 4)

Para tanto, entendemos os efeitos das políticas numa tentativa crítica e coletiva de aperfeiçoar a política pública com vistas à geração de acesso e justiça social. No contexto do ciclo de políticas públicas, observa-se que as mesmas não são somente executadas, mas há uma ressignificação feita pelos atores que executam sua operação, sendo de certa forma, adaptadas ao contexto e ao seu entendimento (Ball, Maguire; Braun, 2012 *apud* Mainardes, 2018).

Nesse sentido, para abordar as concepções do Ciclo de Políticas Públicas voltadas para a compreensão dos processos de prestação de contas das Caixas Escolares é fundamental discutirmos sobre “os contextos de formulação de uma política pública” (Bowe et al., 1992 *apud* Mainardes, 2006, p. 20), para que seja possível uma análise crítica destes contextos e atores sujeitos desse processo. Contudo, tão importante quanto a implementação de uma política pública é sua avaliação, ou seja, são os seus resultados efetivos na ponta que demandam mensuração, acompanhamento, avaliação.

Condé (2012) nos relembra, portanto, que os resultados efetivos podem ser diferentes dos resultados planejados, inicialmente previstos, no contexto da produção textual da política. Assim, o exercício de avaliação e de proposição contínuos deve ser realizado a partir dos dados produzidos por todos os grupos que participam do ciclo de políticas, a fim de reduzir as desigualdades criadas ou reproduzidas pela própria política pública (Mainardes, 2006).

Os públicos-alvo desta pesquisa devem ser consultados sistematicamente e periodicamente para que possamos garantir que os resultados efetivos sejam alcançados por todas as Caixas Escolares. Esse círculo virtuoso proposto contribuirá para que a política pública seja efetiva e contribua para uma educação equitativa e de qualidade para todos.

Dessa forma o Projeto Caixa Escolar Digital descrito no subitem 2.4 traz consigo a oportunidade de podermos aprimorar a execução financeira, passando de um processo exaustivo e burocrático para um processo digitalizado por intermédio da plataforma SGD. A abordagem do ciclo de políticas nos permite, portanto, compreender que todo o caminho da política necessita ser analisado, desde suas interferências, nacionais ou internacionais, perpassando pela sua implementação e os seus resultados, permitindo repensar ações para a melhorias dos efeitos da política, incentivando o pesquisador a ter um olhar para o todo (Mainardes, 2006).

Na próxima subseção abordaremos o eixo de análise da gestão democrática e da autonomia nas escolas estaduais do Estado de Minas Gerais para melhor entendimento do processo de gestão e participação dos recursos financeiros das escolas.

3.1.2 Gestão Democrática e Autonomia nas Escolas Estaduais de Minas Gerais

Esse eixo de análise nos auxiliará a demonstrar como a gestão escolar não se trata de um assunto simples, muito pelo contrário, configura-se como um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficiente das escolas estaduais do Estado de Minas Gerais, e, para a promoção de uma formação cidadã e educacional comprometida com a qualidade e com a justiça social. Não se trata de uma tarefa meramente administrativa e burocrática, entretanto. Segundo indicam os autores Libâneo (2004) e Luck (2009), a gestão escolar deve ser pensada como um processo intencional e articulado, integrando dimensões como pedagógica, administrativa, financeira, comunicacional e relacional.

Por isso o conceito de gestão democrática assume centralidade neste trabalho ao valorizar ativamente a participação de toda a comunidade escolar na direção da tomada de decisões coletivas, especialmente as que impactam diretamente os processos de sustentabilidade material e financeira da instituição de ensino. Desse modo, esta seção tem por objetivo discutir a importância da gestão democrática e da autonomia das escolas estaduais de Minas Gerais para a condução correta da prestação de contas de suas caixas escolares e, assim, estabelecer uma relação mais harmoniosa com a execução de seus recursos financeiros.

A partir da década de 80, várias perspectivas políticas produziram no Brasil um grande consenso em torno da descentralização. Passou-se então a supor que formas descentralizadas de oferta e execução de serviços públicos seriam mais democráticas e que fortaleceriam a democracia (Arretche 1996, p. 5).

Portanto, reformas do Estado nessa direção seriam desejáveis a fim da concretização de ideais progressistas que trabalhassem por valores como equidade, justiça social, redução do clientelismo, entre outros. Sendo assim, a descentralização do financiamento da Educação seria igualmente uma estratégia para engajar os distintos atores da comunidade escolar em torno da execução eficiente da aplicação de seus recursos, bem como da vida escolar como um todo.

Entretanto, descentralizar, por si só, não significa democratizar. Paro (1987, p. 52-53) chama atenção para as contradições que residem no próprio papel do diretor escolar, por exemplo:

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias de se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor de escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola: e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos (pelo menos supostamente) em sua formação de administrador escolar, já que o problema da escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas o da falta de recursos. Essa impotência e falta de autonomia do diretor sintetiza a impotência e falta de autonomia da própria escola. E se a escola não tem autonomia, se a escola é impotente, é a própria classe trabalhadora que fica privada de uma das instâncias através das quais ela poderia apropriar-se do saber e da consciência crítica. Significa que conferir autonomia à escola deve consistir em conferir poder, autonomia e condições concretas para que a escola alcance objetivos educacionais articulados com os interesses das classes trabalhadoras. E isso não acontecerá jamais, acredito eu, por concessão espontânea dos grupos no poder. Essa autonomia, esse poder, só se dará como conquista das classes trabalhadoras. Por isso é preciso, com elas, buscar a reorganização da autoridade no interior da escola. (Paro, 1987, p.52)

O autor toca na dimensão das condições básicas e materiais para que as famílias, maciçamente pobres, possam, de fato, participar. Este é um aspecto importantíssimo sobre a questão da participação da comunidade na vida escolar. “Não basta permitir formalmente que os pais de estudantes participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação.” (Paro, 1987, p.52-53)

Ainda segundo Paro (2003), a autonomia da escola está relacionada à ideia de considerá-la como um sujeito social, ou seja, capaz de tomar decisões e agir de maneira independente. Isso implica em uma mudança na concepção de poder, passando de uma visão de cima para baixo, para uma visão "ascendente", de baixo para cima. Em outras palavras, a autonomia da escola significa dar-lhe as ferramentas necessárias para agir de forma autônoma, com observância na divisão de tarefas e tomada de decisão em grupo: por meio de reuniões, conselhos, entre outros espaços coletivos.

É o inverso de apenas seguir ordens e diretrizes impostas por instâncias superiores. Isso requer uma redistribuição do poder, permitindo que a escola e seus membros - professores, alunos, pais, entre outros - tenham mais autonomia, controle e corresponsabilidade sobre suas próprias ações e decisões.

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola - educadores, alunos, funcionários e pais - nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, ter-se-á melhores condições para pressionar os escalões superiores no sentido de dotar a escola de autonomia e de recursos. (Paro, 1987, p.52-53)

Portanto, não basta possuir legislação estadual que determine a participação de membros do colegiado escolar, mas sobretudo deve-se garantir a autonomia das escolas estaduais e o incentivo à participação dos atores nos processos pedagógicos bem como nos de gestão, conforme Paro (1997) sugere.

Acreditamos que não basta haver eleições e termos um colegiado escolar se não houver uma participação efetiva nas decisões da comunidade escolar, como também nos explicita Lima (2014) ao valorizar a produção de autonomia da comunidade escolar em definir o plano de aplicação de recursos, de maneira autônoma.

Desse modo, os programas e metas estabelecidos pela SEE/MG não devem ser implementados sem conhecimento prévio das necessidades de suas escolas estaduais, sem antes a comunidade escolar ter seus espaços de debate para que conjuntamente possam definir os rumos prioritários para a própria unidade de ensino. Lima (2024) nos faz um alerta sobre o perigo da produção do procedimentalismo:

O exagero do apego aos procedimentos, em prejuízo dos valores e dos objetivos democráticos, é conhecido por procedimentalismo, ou seja, a democracia estaria confinada a um "método político" e a um "arranjo institucional" como se fossem capazes de viabilizar decisões políticas. (Lima, 2014, p.1075)

Essa abordagem privilegia o cumprimento dos procedimentos e normas em prejuízo do propósito das ações. Esse procedimentalismo pode levar a uma cultura de submissão de regras e rotinas, sem questionar o sentido ou o impacto das ações realizadas na execução financeira e consequentemente da prestação de contas. Portanto, o autor alerta para o risco das instituições de ensino se tornarem mais focadas em seguir procedimentos do que em alcançar ou atender às necessidades dos estudantes e da comunidade escolar na tentativa de consolidar uma educação equitativa e de qualidade para todos.

O que vemos como resultado desse processo, sem sombra de dúvidas, é ineficiência e burocracia excessiva nesses processos que envolvem as prestações de contas das caixas escolares. Dessa forma, o procedimentalismo pode ocasionar a participação passiva de representantes do Colegiado Escolar que somente agem referendando as decisões monocráticas do Gestor Escolar.

Em contrapartida, Luck (2009) nos relembra da importância de uma atuação também voltada à liderança pedagógica, em que o gestor não apenas administra, mas também atua como um mediador e facilitador das práticas pedagógicas que se relacionam paralelamente com as práticas comunicacionais, relacionais e comunitárias. Ao enfatizar essa visão, Luck reflete sobre a importância da gestão participativa e colaborativa em que o poder decisório é distribuído de forma horizontal e envolve a participação ativa de todos – professores, alunos, famílias e gestores.

Diante do exposto, é possível afirmar que a gestão democrática constitui um elemento essencial para que os processos decisórios no interior da escola sejam orientados por princípios de equidade, transparência e corresponsabilidade. A participação efetiva dos diferentes sujeitos da comunidade escolar na definição dos recursos contribui para a construção de ambientes mais inclusivos, bem como a aplicação dos recursos de forma eficaz para demandas prioritárias eleitas pela própria comunidade.

Por fim, para que possamos atingir esse grau de autonomia é imprescindível que as escolas tenham como objetivo a criação de mecanismos que estimulem a

participação da comunidade escolar e dos educandos nas decisões que ditam os rumos da escola pública, com vistas à verdadeira promoção de sujeitos participativos e cientes de seu papel social nesse espaço democrático. Evitando assim a mera legitimação das ações apresentadas pelo gestor escolar.

Na próxima subseção trataremos do referencial teórico acerca da importância das decisões dos “Burocratas de Nível de Rua” (BNR) sobre a execução das políticas de Educação na ponta do processo do ciclo que abordamos no eixo analítico anterior. A descentralização da gestão financeira também precisa ser problematizada à luz da atuação desses agentes responsáveis, especialmente no que se refere aos fluxos relacionais entre Secretaria, Superintendência Regional de Ensino e as Escolas Estaduais de Minas Gerais.

3.1.3 O perfil e Atuação dos Burocratas de Nível de Rua na Implementação dos Serviços

O presente eixo de análise é justificado em virtude da importância da atuação dos burocratas de nível de rua (BNR). Lipsky (1983, p. 13) enfatiza que “as políticas públicas são, em grande parte, feitas pelos servidores que interagem diretamente com os cidadãos”, evidenciando assim o papel desses agentes que atuam na ponta da execução das políticas educacionais: por isso burocratas de nível “de rua”, em outras palavras, do chão da política.

Na implementação da política pública de financiamento da Educação temos a atuação dos burocratas de nível de rua por meio de suas interpretações, responsabilidades e decisões sob a implementação dos serviços. Compreendemos que o desempenho desses servidores, ou seja, que estão diretamente com o cidadão, pode promover processos incluídos e/ou excluídos que afetam a (re)produção ou redução de desigualdades.

Para que a política de financiamento público seja eficaz, Lotta (2021) sinaliza ser imprescindível atuar dentro de sua discricionariedade para a implementação da política. Isso ajudará na compreensão da atuação dos diversos atores no processo de financiamento público. No que se refere à execução financeira das Caixas Escolares também identificamos que a discricionariedade gera disparidades no acesso aos serviços públicos educacionais.

Para que a discricionariedade do BNR seja utilizada de forma justa e equitativa faz-se necessário uma discussão ampla no intuito de desenvolver políticas públicas com a participação de diversos atores envolvidos na prestação desses serviços à sociedade. Sendo assim os burocratas de nível de rua, bem como os cidadãos, destinatários das políticas públicas, precisam ser ouvidos de modo que a margem de liberdade dos servidores sempre tenha como foco os interesses dos indivíduos.

Entendemos que o trabalho do BNR não seja prejudicado por decisões equivocadas ou pela falta de diretrizes claras e normas que possibilitem uma prestação de serviços públicos de qualidade. Então, no cerne do ciclo de políticas públicas nos deparamos com a etapa da Implementação: o teste da realidade, o lugar da ação e da prática da política idealizada, elaborada e posta no papel oficial. E nos perguntamos por que parece tão difícil? Em seu artigo intitulado Abrindo a Caixa: dimensões e desafios na análise de Políticas Públicas, Condé argumenta:

Primeiro, porque depende de muitas variáveis, do gestor adequado ao desenho bem formulado, dos atores engajarem-se aos objetivos e metas. Segundo, porque é a hora de verificar o quanto a política é crível, como ela vai se rotinizar e também porque ela precisa passar no teste dos usuários finais, os beneficiários de determinada ação, como observou Arretche (2001), a implementação é um campo de incertezas. Há muitos níveis de governo, federativos, a autonomia regional, os níveis de capacitação dos gestores e as próprias condições locais. Uma dificuldade típica é a “distância” ou o fato de, muitas vezes, a política ser elaborada “fora”, onde quem está na ponta do sistema precisa ser induzido a implantar algo que não foi por ele formulado. Tal como antes, podem ser criados dois cenários de análise. O mais conhecido é o modelo *top/down*, relativamente comum e originário da burocracia, dos mecanismos e instâncias criados “por cima” para serem implementados. (Condé, 2012 p. 91-92)

O autor nos aponta ainda que, se as metas estão definidas, se resultados podem ser verificados e os problemas de implementação também, a análise *top/down* ganha relevância. Entretanto, se ocorre forte influência e intervenção entre formulação e prática na ponta, onde agentes locais têm forte atuação, existe um enfoque *bottom/up* e, é preciso reconsiderar o processo – e a política.

A lógica analítica *bottom/up* (Condé, 2012) é formulada a partir das restrições oriundas da perspectiva oposta. Assim, são ofertadas decisões que produzem conflitos. Por sua vez, o autor propõe a existência de um *continuum* entre formulação

e prática. Segundo ele, há um processo intenso de negociação entre quem coloca a política em ação e quem por ela é afetado.

Desse modo, essa é a operação central: a implementação precisa da intencionalidade proposta por cima, ou seja, por quem detém o poder, mas, é no universo da interação com o sujeito receptor dos efeitos da política que as situações não previstas na formulação acontecem. E é possível considerar que invariavelmente elas deverão surgir – são relevantes. Isso exige que decisões sejam tomadas na implementação, conflitos que serão resolvidos nessa etapa, e são essas decisões cotidianas que envolvem negociação:

Por isso, os implementadores são os agentes ideais para tomar decisões e, em certo nível, formular a política. Aqui se manifesta todo um campo de análise que considera o poder discricionário do implementador, do agente do cotidiano, o “burocrata no nível da rua” que atua no processo. O resultado prático é que a implementação não pode ser vista como um processo separado da formulação. Independente da perspectiva – “por cima” ou “por baixo” – podemos analisar, em conjunto e/ou em separado, questões organizacionais (considerando os tipos de organização e como funcionam), o processo em si de implementação (suas fases e etapas envolvendo diferentes aspectos), os conflitos manifestos e latentes (considerando as estratégias dos atores envolvidos) e a dimensão política (como se estruturam parâmetros de poder nas e entre as organizações envolvidas, bem como suas relações com o poder político local, regional e/ou federal). Cabe observar que existem muitas dificuldades na implementação, seja por um processo que envolve incertezas, seja porque existem políticas muito complexas. Existem situações que claramente podem ser previstas. (Condé, 2012 p. 94)

Quanto mais pobres são os cidadãos, maior a influência que os burocratas de nível de rua tendem a ter sobre eles. Os burocratas de nível de rua atuam, na maior parte das vezes, com o imediatismo de interações com os cidadãos e o seu impacto na vida das pessoas e, por isso, a política pública entregue por esses servidores é urgente e pessoal. Na maioria das vezes eles precisam tomar decisões imediatas no ato e suas determinações são inteiramente centradas no indivíduo. Ao entregarem uma política, os burocratas de nível de rua tomam decisões que afetam as vidas das pessoas (Condé, 2012).

Por isso, defendemos a realização de escuta ampla com os profissionais que estão operando a ponta da política pública, possibilitando que o conhecimento prático, frente as crises, seja utilizado na formulação dessas políticas reduzindo as

disparidades no acesso aos serviços públicos. Nesse sentido, foi criado pela SEE/MG uma orientação padronizada para que as DAFI pudessem realizar as formações com os Gestores Escolares e ATB em todo o Estado de Minas Gerais.

Estou acompanhando de perto, na condição de Diretor Administrativo e Financeiro da SRE estudada, a implementação do Projeto Caixa Escolar Digital, que tem por objetivo principal garantir a transparência total e a segurança jurídica da gestão financeira das Caixas Escolares. Os objetivos centrais do Projeto Caixa Escolar Digital são a agilidade administrativa, a segurança jurídica para o gestor escolar e o controle total do recurso público.

Os burocratas de nível de rua, como os gestores escolares, Analistas de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, ATB e os membros do colegiado escolar, enfrentam desafios significativos na execução financeira das caixas escolares. A discricionariedade em suas decisões pode gerar disparidades no acesso aos serviços educacionais.

Na prática, os gestores escolares lidam com a complexidade das prestações de contas e a necessidade de garantir a conformidade com as normas financeiras, além de terem que equilibrar a gestão financeira com as necessidades pedagógicas da sua Unidade de Ensino. Os ATB auxiliam os gestores nessa atividade complexa na condução da execução financeira das caixas escolares, auxiliando na digitação dos documentos pertinentes e realização de cotações de preços para aferição dos valores de mercado de cada produto ou serviço contratado pela caixa escolar.

Já os membros do colegiado escolar, voluntários, precisam entender os processos financeiros para garantir a transparência e a gestão democrática dos recursos. Os analistas de prestação de contas têm a responsabilidade de analisar as prestações de contas com base na legislação vigente garantindo e acompanhando a correta aplicação dos recursos públicos destinados às escolas estaduais da rede pública de ensino.

Ouvir esses atores é fundamental para desenvolver políticas públicas que atendam às reais necessidades das escolas e da comunidade, garantindo que a discricionariedade seja usada de forma justa e equitativa, sempre com foco nos interesses dos estudantes e da sociedade. A participação de todos os envolvidos pode ajudar a reduzir as disparidades e melhorar a prestação dos serviços educacionais ofertados à comunidade escolar.

Dessa forma, a atuação dos BNR é crucial para que a política pública de descentralização dos recursos públicos seja efetivada nas escolas estaduais do estado de Minas Gerais. Na próxima seção, apresentamos a nossa proposta metodológica com vistas a aplicação dos instrumentos de pesquisa, análises dessas pesquisas e dos documentos primários e secundários analisados e trabalhados no capítulo dois.

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO

Na presente seção, delimitamos a abordagem metodológica adotada nesta pesquisa. Isso envolve a apresentação dos participantes da pesquisa, dos métodos de coleta de dados escolhidos e, além disso, as razões que embasam essas escolhas. O objetivo é fornecer uma análise minuciosa dos aspectos metodológicos deste estudo sobre a análise do processamento das prestações de contas das Caixas Escolares em uma (SRE, com a finalidade de compreender quais as dificuldades que as Caixas Escolares estaduais enfrentam na prestação de contas da execução financeira para aquisição de bens, serviços e obras para as escolas estaduais a que se vinculam.

Nossa pesquisa foi realizada considerando as 48 instituições de ensino estaduais pertencentes a SRE estudada, bem como a estrutura do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada. Gatti (1999, p. 77) alerta para o risco de que o pesquisador se deixe levar por prescrições metodológicas que o aprisionam como uma “couraça”, dessa forma devemos compreender que o método não é uma coisa fixa, mas sim uma referência.

O método se constroi no “fazer a pesquisa”, estando sempre em construção, durante todo o processo, devendo o pesquisador intervir caso necessário criando alternativas, novas saídas e/ou novas soluções para que os dados da pesquisa possam ser coletados de maneira adequada garantindo a sua consistência e validade.

Daí a importância de conhecer o método que norteia e serve de base necessária para a garantia de consistência e validade da pesquisa, e que em hipótese alguma se deve transformar em uma “camisa de força”. Dessa feita, o pesquisador deve apropriar-se do método por intermédio de suas mediações, criando alternativas, novas saídas, novas soluções para “o emergir” dos dados da pesquisa e a sua compreensão em sua inteireza. Não basta pesquisar os dados e citar as fontes sem

que façamos uma compreensão do norte dos objetivos gerais e específicos da pesquisa em questão.

Gatti (1999, p. 77) relata que “[...] o pesquisador deve ter um conhecimento teórico sólido da sua área e ter experiência no trato das questões de sua área de investigação (um conhecimento de dentro, de mergulho). O método é vivo”. Tal apontamento nos leva a afirmar que o conhecimento teórico consolidado do pesquisador em sua área de pesquisa e suas vivências práticas no manejo das questões/problemas da sua área de atuação garantirá a utilização do método de pesquisa adequado, o qual assegurará a consistência e validade da pesquisa em comento.

Podemos afirmar que é muito importante a compreensão do método de pesquisa empregado, bem como o conhecimento teórico como referencial do objeto de estudo da pesquisa. Lakatos e Marconi (2003, p. 159) definem os principais tipos de documentos:

Os principais tipos de documentos são:

a) Fontes Primárias - dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc.

b) Fontes Secundárias - imprensa em geral e obras literárias.

Os contatos diretos, pesquisa de campo ou de laboratório são realizados com pessoas que podem fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações úteis. (Lakatos; Marconi, 2003, p. 159)

Dessa forma, propomos realizar pesquisa nos arquivos oficiais do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, legislações vigentes que disciplinam a descentralização dos recursos públicos, resoluções da SEE/MG, consultando fontes primárias, as quais fornecerão subsídios para construção de um novo enfoque.

Também realizamos pesquisa nos textos e referências bibliográficas, as quais são utilizados para pensar e problematizar a temática proposta, conforme Marina Marconi e Eva Lakatos (Marconi; Lakatos, 2003, p. 183) que destaca que “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.” As autoras preceituam que este tipo de pesquisa não se trata de mera repetição do que já foi dito

ou escrito por alguém sobre um determinado assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Além da pesquisa bibliográfica pretende-se realizar a pesquisa de campo, a qual nas palavras de Lakatos e Marconi (2003, p. 186) refere-se: “Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.”

Nas palavras de Arilda Godoy (1995, p. 21) “[...] a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.”

Segundo Godoy (1995, p. 21) a abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia”. Dessa forma trabalharemos nesta pesquisa com: a pesquisa documental, o estudo de caso e também a pesquisa bibliográfica. Ainda segundo essa mesma autora:

O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental (Godoy, 1995, p. 21)

A autora destaca a importância da pesquisa documental como um método valioso para examinar materiais de natureza diversa que ainda não foram submetidos a análises testadas ou que podem ser revisitados em busca de novas perspectivas ou interpretações complementares. Segundo Godoy (1995), a pesquisa documental envolve a seleção criteriosa de documentos com base em propósitos, ideias ou hipóteses específicas, salientando que essa seleção não é um procedimento aleatório. Isso evidencia a necessidade de atenção especial do pesquisador em relação à escolha dos documentos, ao acesso a eles e à análise, destacando a importância do planejamento e da estratégia na pesquisa documental para atingir os objetivos propostos.

Elaboramos o levantamento do quantitativo de prestações de contas em análise na SRE estudada, onde encontramos o número de 917 (novecentos e dezessete) pastas de prestações de contas aguardando análise. Outro dado importante em nossa análise preliminar é que a maioria dos processos de aquisição e contratação das caixas escolares são comuns a todas as escolas estaduais da rede de ensino, conforme demonstra a Figura 2. Planilha 1: Comparativo de procedimentos de compras das Caixas Escolares, com base nos recursos descentralizados pelo Estado de Minas Gerais no exercício de 2023 em cinco escolas estaduais do município J, constante na página 54, que evidencia que a maioria dos processos de aquisição e contratações realizados pelas caixas escolares são comuns a todas as Unidades de Ensino.

E por fim constatamos em análise que as prestações de contas do exercício de 2020 foram analisadas entre os anos de 2023 a 2025, onde no universo de 546 pastas de prestações de contas 85,16%, ou seja, 465 pastas demandaram diligências. Destas um número de 401, 73,44 das diligências é para complementar a documentação apresentada e/ou algum tipo de esclarecimento, enquanto que 11,72% das diligências têm o objetivo de reparação de danos ao erário, o que representa o número de 64 pastas de prestações de contas.

Estes levantamentos foram realizados com o propósito de produzir evidências para o problema de pesquisa apresentado no segundo capítulo, bem como nortear as demais ações durante a pesquisa e escrita desta dissertação. Objetivando a construção deste terceiro capítulo e com intuito de buscar elementos que nos auxiliem na elaboração do PAE (Plano de Ação Educacional), confeccionamos os seguintes instrumentos de coleta de dados, conforme quadro 3.

Quadro 3– Instrumentos de Coleta de Dados e Público-alvo

Instrumento de Pesquisa	Público-Alvo	Quantidade Prevista	Período de Aplicação dos Instrumentos
Questionário	Gestores escolares das Escolas Estaduais da SRE estudada.	48	27/01/2026 à 28/02/2026 (33 dias)
Questionário	Com os Analistas de Prestação de Contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.	07	28/01/2026 à 04/02/2026 (08 dias)
Questionário	ATBS responsáveis por auxiliar o Gestor Escolar na montagem das pastas de prestação de contas e na execução financeira.	48	10/02/2026 à 17/03/2026 (36 dias)
Questionário	Com um membro do colegiado escolar de cada escola estadual para constatação de sua participação efetiva ou não na gestão democrática da Unidade de Ensino.	48	10/02/2026 à 17/03/2026 (36 dias)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa (2026).

Nessa perspectiva pesquisaremos amparados em referenciais bibliográficos pertinentes com intuito de analisarmos os dados que serão coletados nas escolas estaduais e no Setor de Prestações de Contas da DAFI da SRE estudada por intermédio de questionário *Google Forms*¹⁶ de forma *online*. Os instrumentos de coleta de dados fazem parte do Apêndice “A” - Questionário: Gestores Escolares da SRE estudada, do apêndice “B” - Questionário: analistas de prestação de contas do setor de Prestação De Contas da SRE estudada, do Apêndice “C” - Questionário: ATBs das Escolas Estaduais da SRE estudada e Apêndice “D” - Questionário: A um membro do Colegiado Escolar das Escolas Estaduais da circunscrição da SRE estudada.

O questionário aplicado aos Gestores Escolares foi elaborado em três blocos, sendo o primeiro bloco para identificação do perfil do respondente, o segundo bloco trata-se da prestação de contas das escolas estaduais de Minas Gerais, onde pretendemos realizar um levantamento das principais dificuldades encontradas por

¹⁶*Google Forms*: serviço utilizado para criação de questionários de forma *online*, com a possibilidade de compartilhamento com diversas pessoas para obtenção de resposta acerca de uma pesquisa.

esses atores educacionais. Já no terceiro bloco refere-se às diligências das análises de prestação de contas das Caixas Escolares, propomos fazer um levantamento das principais diligências e as ocorrências e recorrências deste procedimento nas análises das pastas de prestações de contas. Pretendemos realizar a análise qualitativa das respostas que os atores educacionais, na busca de aprimorarmos os trâmites dos processos de elaboração e análise das pastas de prestação de contas das escolas estaduais.

No total são 22 questões para os gestores escolares das 48 Unidades de Ensino e 19 questões para os sete analistas de prestação de contas da DAFI da SRE estudada. Na segunda questão aplicada para os Analistas de Prestação de Contas indagamos qual as datas das dez últimas pastas aprovadas por você no Setor de Prestação de Contas da SRE estudada. Porque esse número é um número em que o Analista não necessitará de recorrer a documentos para preencher o questionário, somente consultando sua experiência nos auxiliar, pois dos dez últimos processos teremos um número de quantos deles foram aprovados sem necessitar nenhum tipo de diligência.

No intuito de consultar mais atores envolvidos no processo de elaboração e aprovação das pastas de prestação de contas do Setor de Prestação de Contas da SRE em questão aplicamos um questionário para os ATB que auxiliam os Diretores Escolares da execução dos recursos públicos e na consequente prestação de contas, bem com a um membro do colegiado escolar, órgão responsável, pela aprovação das contas da Caixa Escolar.

Para esses atores o questionário foi elaborado em três blocos, sendo o primeiro bloco referente a formação dos ATBS e de um membro do Colegiado Escolar, o segundo bloco para os ATBS refere-se a execução e prestação de contas dos recursos, enquanto que para um membro do Colegiado refere-se ao planejamento, execução e prestação de contas dos recursos, já no terceiro bloco dedicamos a pesquisar sobre a capacitação de esses atores receberam ou não para desempenhar suas funções perante a Caixa Escolar e consequente a Unidade de Ensino a qual está vinculada.

Para esses segmentos foram aplicadas 19 questões para o ATBS que auxiliam na execução financeira das caixas escolares e 16 questões para um membro do colegiado escolar. Os questionários foram enviados para os e-mails institucionais, os

quais tenho acesso devido minha atuação como Diretor Administrativo e Financeiro da SRE estudada, por meio do *Google Forms*¹⁷. O envio dos formulários foram realizados de acordo com o quadro 3, os gestores escolares receberam o questionário no dia 27/01/2026 à 28/02/2026 (33 dias); os analistas de prestação de contas receberam o questionário no dia 28/01/2026 à 04/02/2026 (oito dias), esse público-alvo por ser apenas sete membros respondeu com oito dias de disponibilização; os ATBs receberam o questionário no dia 10/02/2026 à 17/03/2026 (36 dias) e os membros do colegiado escolar receberam no dia 10/02/2026 à 17/03/2026 (36 dias). Esses dois últimos públicos alvos não atingiram 100% de participação, contudo os questionários ficaram disponíveis por 36 dias, o maior período da pesquisa de campo.

Por intermédio dos instrumentos supracitados foi realizado o levantamento das principais dificuldades dos gestores escolares e dos Analistas de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada. Avaliando essas dificuldades com intuito de elaborarmos um PAE para eliminar e/ou minimizar as ocorrências de diligências. A escolha dos respondentes justifica-se tendo em vista que sua atuação junto à Caixa Escolar com a finalidade de aprofundar nas informações acerca das dificuldades ou facilidades enfrentadas pelos Gestores na elaboração e encaminhamento das Prestações de Contas em sua prática no cotidiano de trabalho.

O conhecimento das atribuições e responsabilidades de cada ator educacional é de suma importância para que o preceito constitucional da gestão democrática e participativa seja implementado de forma plena nas escolas. Na próxima seção foi realizada a análise dos dados coletados nos instrumentos supracitados.

3.3 A PESQUISA DE CAMPO E A ANÁLISE DOS DADOS EVIDENCIADOS COM OS DIVERSOS ATORES DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

Esta seção se dedica a apresentar os dados da pesquisa de campo que foi desenvolvida no intuito de identificar e verificar o número de prestações de contas e as possíveis causas do grande passivo de Prestação de Contas, com intuito de tomarmos as providências necessárias para concluir a análise destas prestações de

¹⁷*Google Forms*: serviço utilizado para criação de questionários de forma *online*, com a possibilidade de compartilhamento com diversas pessoas para obtenção de resposta acerca de uma pesquisa.

contas e proceder com a baixa destes processos reduzindo o passivo de prestação de contas.

Lakatos e Marconi (2003) asseveram que a pesquisa de campo tem por objetivo coletar informações e/ou conhecimentos sobre a questão de pesquisa na busca por resposta, ou de resposta para uma hipótese, a qual se propõe comprovar, ou, ainda, na descoberta de novos fenômenos, ou analisar as relações entre eles. E conforme descrito na seção anterior, essa pesquisa possui natureza qualitativa, pois busca compreender as percepções dos participantes por meio da interpretação dos dados obtidos por intermédio da aplicação dos questionários, instrumentos escolhidos para a pesquisa de campo.

Conforme apresentado na seção anterior, convidamos 151 atores educacionais, distribuídos em quatro públicos-alvo, sendo 48 Gestores Escolares das Unidades de Ensino da Regional estudada; sete Analistas de Prestação de Contas; 48 ATB Financeiro, que auxiliam os Gestores Escolares nos processos de aquisição e contratação das Caixas Escolares e 48 Membros do Colegiado Escolar, os quais são responsáveis pela aprovação das prestações de contas e auxiliam os gestores escolares na perspectiva da gestão democrática das escolas estaduais do estado de Minas Gerais, após obtenção do termo de anuência e a autorização da SEE/MG para realização da pesquisa.

Encerrado o prazo de aproximadamente 30 dias em que o questionário ficou à disposição para que os respondentes participassem da pesquisa, a participação dos atores supramencionados ocorreu conforme evidenciamos na Tabela 12, após o envio dos convites via e-mail institucional para os públicos-alvo.

Tabela 12 - Participação dos Convidados na Pesquisa de Campo:

Público-Alvo	Amostra	Respostas	Não Respondentes	Participação (%)
Gestores Escolares	48	48	0	100%
Analistas de Prestação de Contas	07	07	0	100%
ATB Financeiro	48	33	15	68,75%
Membro do Colegiado	48	16	32	33,33%
Total	151	104	47	68,87%

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como se pode observar, por intermédio da Tabela 12 dentro da amostra total de 151 atores educacionais que compuseram o público-alvo da pesquisa, 104 pessoas responderam aos questionários, o que representa um índice geral de participação de 68,87%, considerado bom. Observa-se ainda que, em dois públicos-alvo obteve-se o percentual máximo de participação, quais sejam: Gestores Escolares e os Analistas de Prestação de Contas. Porém, como o instrumento foi direcionado a quatro grupos distintos, a análise da participação por categoria torna-se mais relevante.

No caso dos gestores escolares, foram obtidas 48 respostas de um total de 48 escolas, o que corresponde a uma taxa de participação de 100%. Quanto aos Analistas de Prestação de Contas, por ser um número de sete pessoas obtivemos 100% de participação. Já no segmento dos ATB Financeiros, dos 48, sendo um por Unidade de Ensino, foram registradas 33 respostas, representando uma taxa equivalente a 68,75% de participação. Por fim, em se tratando dos membros do Colegiado Escolar, das 48 respostas possíveis, obtivemos respostas de apenas 16 respondentes, equivalente a 33,33% de participação.

Esse último público-alvo, os membros do colegiado, é sem dúvidas o mais distante da DAFI da SRE estudada, o que justifica esse pequeno número de respondentes. Contudo, esse dado revela a necessidade de uma maior aproximação entre a Regional de Ensino e os membros do colegiado escolar.

A ausência de respostas em ambos os grupos pode ter ocorrido por diversos fatores, como férias, licenças, afastamentos ou mesmo por falta de tempo, considerando as altas demandas e responsabilidades dos quatro públicos-alvo. Ainda assim, o percentual de participação alcançado pode ser considerado satisfatório, assegurando a representatividade dos grupos e, conseqüentemente, maior confiabilidade nos resultados obtidos. Exceto no segmento dos membros do Colegiado Escolar, onde a taxa de participação foi bem pequena com apenas um terço de respostas (16 membros), pelo motivo exposto anteriormente. No subitem subsequente, realizamos uma análise do perfil desses gestores, conforme o primeiro bloco de perguntas aplicadas no questionário.

3.3.1 Público-Alvo: Gestores Escolares

Considerando que os Diretores Escolares são os responsáveis pela execução financeira das Caixas Escolares, as quais estão vinculadas às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais foi imprescindível a pesquisa de campo com esses atores do processo de ensino e aprendizagem enquanto aqueles que instrumentalizam a política pública de financiamento da educação pública nas escolas, assumindo o caráter de burocratas de nível de rua – como visto anteriormente.

Para que esse processo gestor seja realizado com eficácia é necessário que estes servidores utilizem de sua discricionariedade visando o aprimoramento dos processos de prestação de contas e consequente a execução financeira das Unidades de Ensino. A escolha destes respondentes se justifica pelo fato de sua atuação junto à Caixa Escolar permitir um aprofundamento nas informações sobre as dificuldades e facilidades enfrentadas por eles na elaboração e envio das prestações de contas em seu dia a dia de trabalho.

O conhecimento das funções e responsabilidades de cada ator educacional é fundamental para que o princípio constitucional da gestão democrática e participativa seja plenamente implementado nas escolas públicas. Na literatura sobre gestão democrática, especialmente em Paro (1987), percebemos que a participação cidadã está ligada à condução rotineira das decisões e em instâncias colegiadas de deliberação e acompanhamento.

Desse modo, fundamental ainda se faz Condé (2012) ao dissertar sobre a etapa de Monitoramento e Avaliação de toda política que demanda descrições técnicas, modelos e perspectivas que a realidade impõe. O autor responde à pergunta “Por que monitorar?” de uma maneira simples: porque se deve acompanhar a implementação para verificar o cumprimento das ordenações e corrigir erros. E ainda complementa: “Por que avaliar? Novamente, a resposta mais direta é porque o investimento público realizado em uma política deve ser verificado quanto ao atendimento de suas metas, objetivos, alcance, eficiência, eficácia e efetividade” (Condé, 2012, pg 95-96).

Pensando nessas especificidades, no subitem seguinte, passaremos a realizar a análise do perfil dos respondentes com intuito de entender estes profissionais a partir de informações como formação acadêmica; tempo de permanência na função de gestor escolar; se a gestão financeira demanda tempo de suas ações cotidianas na

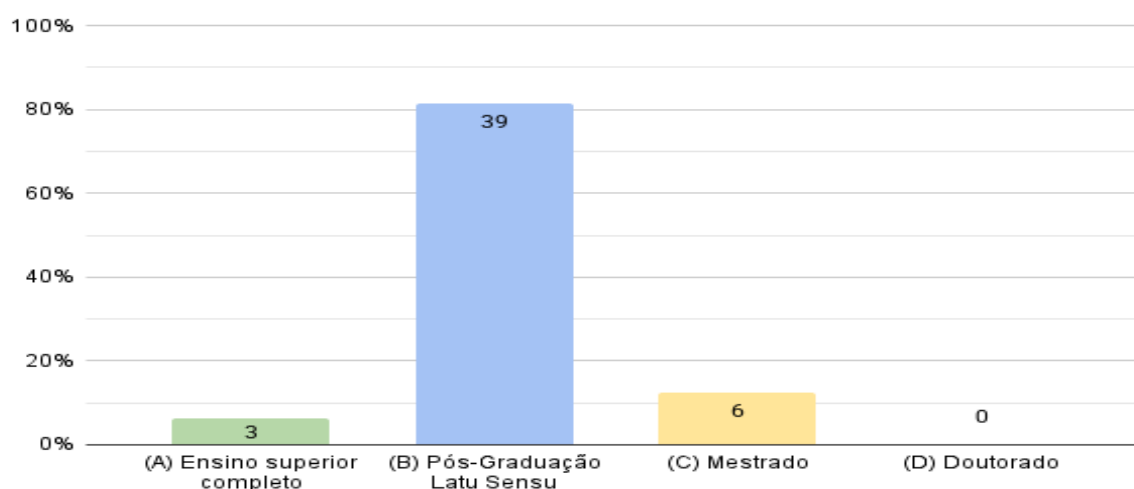
escola; se a gestão financeira é compartilhada com outro servidor; se o tesoureiro efetivamente participa da Gestão Financeira da escola e, por fim, se a equipe gestora está capacitada para a execução financeira da Unidade de Ensino.

3.3.1.1 Bloco 1: Identificação do Perfil dos Respondentes

Iniciando a análise dos dados referentes aos gestores escolares, destacamos a participação de 48 respondentes, ou seja, 100% das escolas pesquisadas, demonstrando um excelente índice de representatividade, o que nos permite realizar uma análise consistente dos dados levantados na presente pesquisa.

O primeiro bloco de perguntas objetivou conhecer o perfil dos gestores escolares, sendo estruturado em seis questões, a primeira pergunta foi qual a sua formação acadêmica, conforme demonstrado no gráfico 03. O primeiro bloco de perguntas teve como objetivo conhecer o perfil dos gestores escolares e a primeira pergunta verificou a faixa etária dos participantes, conforme mostrado no gráfico 10.

Gráfico 3 – Qual sua Formação Acadêmica?

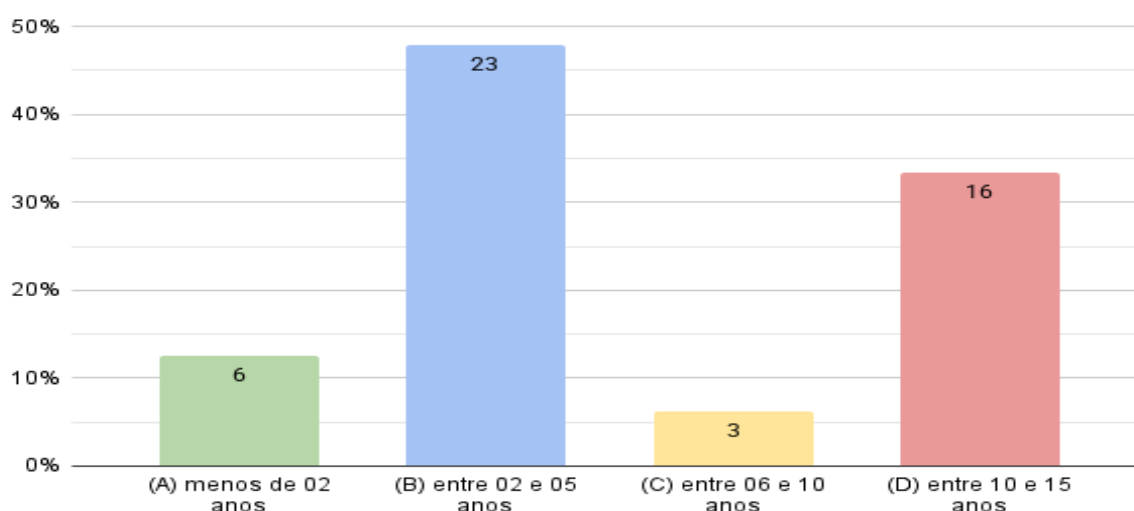


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como se pode evidenciar no Gráfico 03, a grande maioria, ou seja, 39 respondentes (81,25%) possuem pós-graduação *latu sensu*, apenas três gestores possuem somente o Ensino Superior e seis Diretores Escolares detêm o título de mestrado, demonstrando que na pós-graduação *stricto sensu* temos um índice alto,

acreditamos que devido ao programa de qualificação Trilhas de Futuro Educadores¹⁸, o qual oportunizou esta pesquisa de mestrado profissional. Ficou evidente que a grande maioria buscou se especializar e continuar com os estudos. Com o propósito de analisar a experiência no cargo de gestor, o questionário também investigou o tempo de atuação nessa função, como observado no gráfico 04.

Gráfico 4 – Qual o período de atuação na Direção Escolar e Presidência da Caixa Escolar?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Constatamos que 23 gestores escolares (47,92%) estão na gestão escolar por um período entre dois a cinco anos, 16 (33,33%), ou seja, um terço dos gestores possuem experiência entre 10 e 15 anos, 6 (12,5%) menos de dois anos e três diretores escolares apresentaram experiência entre 06 e 10 anos. Esses dados evidenciam que um terço dos nossos gestores escolares possuem uma experiência significativa com a gestão escolar dos recursos das Caixas Escolares.

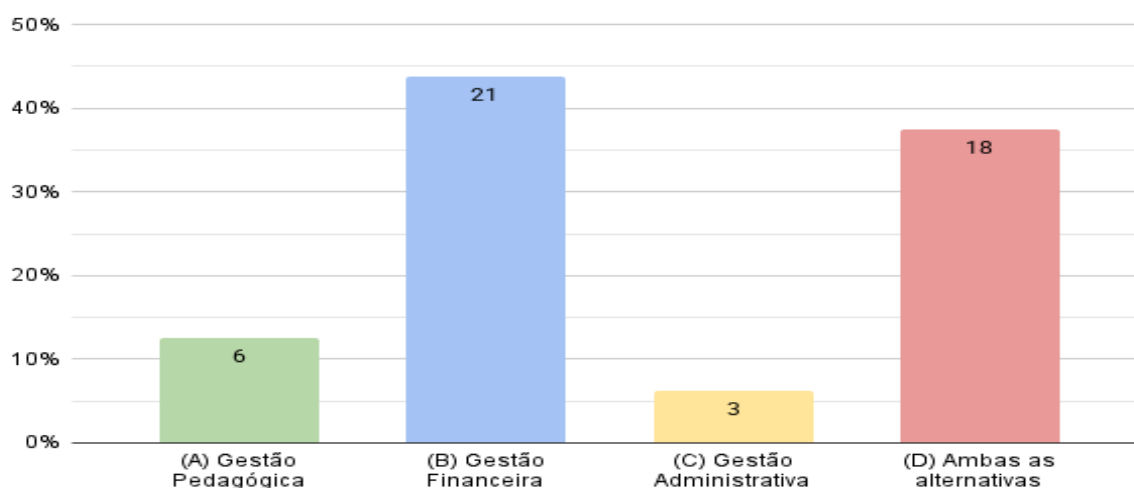
¹⁸ O Trilhas de Futuro Educadores é um projeto do Governo de Minas Gerais voltado especificamente para a capacitação e qualificação continuada de servidores da rede pública estadual de ensino. O programa busca aprimorar a qualidade do ensino público ao oferecer gratuitamente aos servidores efetivos da rede estadual de ensino: Cursos de Aperfeiçoamento e de Pós-Graduação *Lato Sensu* (especialização e MBA) na modalidade de Ensino a Distância (EaD) e cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (mestrado e doutorado).

Ao relacionarmos as informações do gráfico 03, o qual apresenta a formação dos gestores, observamos que, embora a maioria não apresente experiência acima de 05 anos com a gestão das Caixas Escolares, uma boa parte dos gestores pesquisados possui formação com especialização evidenciando que buscam aperfeiçoamento acadêmico.

Apenas seis gestores, ou seja, 12,5% possuem menos de dois anos na gestão das Caixas Escolares, entretanto, a reciclagem e capacitação contínua contribuirá significativamente para que os Gestores Escolares possam sempre se apropriar das normas e legislações vigentes que regem a execução dos recursos financeiros e consequentemente as prestações de contas, objeto de estudo na presente pesquisa de mestrado profissional.

Dando sequência a esse bloco de perguntas do questionário passamos a indagar o seguinte: Qual dimensão da gestão lhe consome mais tempo do seu dia a dia na Unidade de Ensino?

Gráfico 5 – Qual Gestão lhe consome mais tempo do seu dia a dia na Unidade de Ensino?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

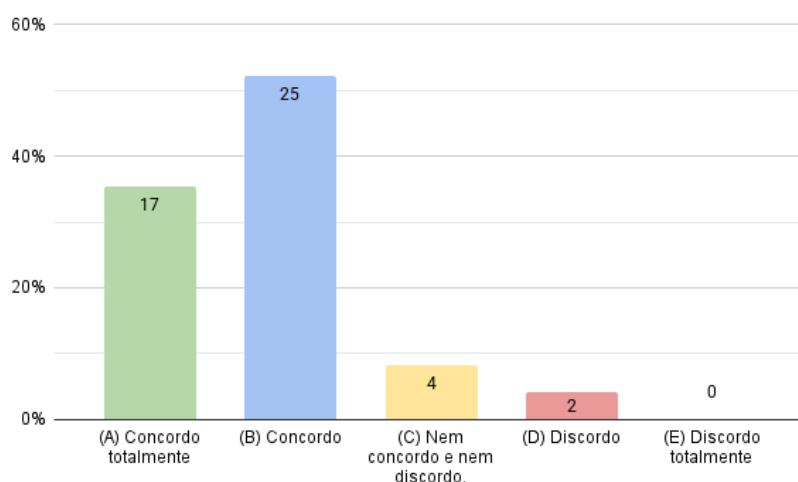
Os gestores escolares ao serem indagados sobre qual gestão lhes consome mais tempo no seu dia a dia em suas respectivas Unidades de Ensino responderam que 21 (43,75%) gestores responderam que a gestão financeira é a atividade que mais consome tempo em sua carga horário cotidiana. Por outro lado, 18 (37,5%)

gestores afirmaram que ambas as gestões consomem o tempo de labor diário. Enquanto que 06 (12,5) responderam que seria a Gestão Pedagógica. E três gestores afirmaram que seria a Gestão Administrativa.

Esses dados evidenciam que a Gestão Financeira nas escolas estaduais de Minas Gerais ocupa um tempo considerável dos gestores escolares, que precisam se dividir para dedicarem tempo e energia aos projetos pedagógicos, coração de toda escola. Freitas (2009) nos lembra que a gestão financeira se realiza por meio do engajamento comunitário, das decisões e da condução coletiva.

Após constataremos esse fato, partimos para a quarta questão deste bloco de perguntas indagando o seguinte aos gestores escolares: A gestão financeira é compartilhada com outro servidor da Instituição de Ensino? Os resultados estão apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 6 – A Gestão Financeira é Compartilhada com Outro Servidor da Instituição de Ensino?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

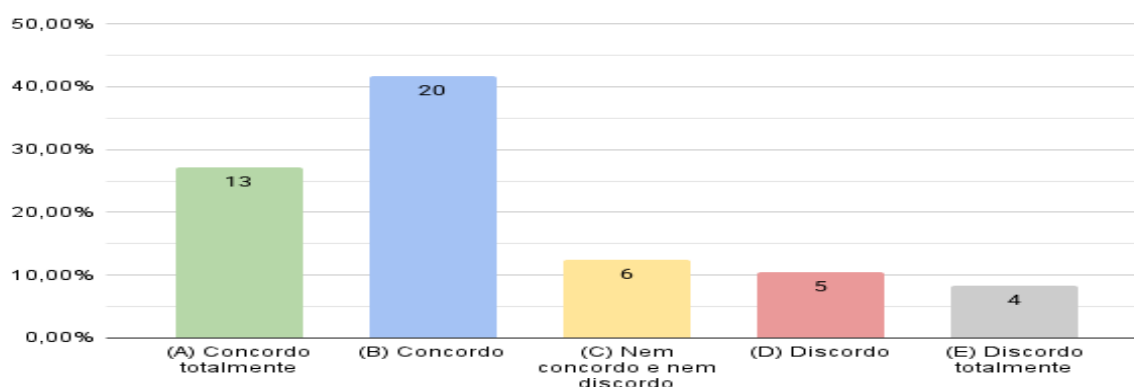
Os gestores escolares em sua grande maioria afirmaram que a gestão financeira de suas Unidades de Ensino é compartilhada com outro servidor. Assim 25 gestores (52,08%) concordaram; 17 (35,42%) concordaram plenamente, o que totaliza um número de 42 (87,5%), obtivemos quatro (8,33%) que nem concordaram e nem discordaram e apenas dois gestores escolares (4,17%) que responderam que discordavam.

Esses dados demonstram que a gestão financeira não está centralizada em um único ator, mas sim distribuída entre vários servidores, o que pode contribuir para maior transparência nos processos e fortalecimento de responsabilidades, ampliando também o controle dos recursos públicos. No entanto, deve-se questionar se há clareza de papéis nas funções que cada um desempenha e se todos os envolvidos tiveram formação adequada para atuar na gestão financeira das escolas estaduais.

É central pensarmos a sobrecarga atrelada aos gestores escolares e a falta de diálogo entre os setores pedagógico e financeiro, aspecto que vulnerabiliza a gestão participativa elaborada por Paro (1987). Para o autor, a gestão democrática pressupõe a construção coletiva das decisões escolares, superando práticas centralizadoras e hierárquicas que limitam a participação eficaz dos diferentes sujeitos da comunidade escolar.

Evidenciando que dois gestores de um total de 48 que fazem a execução financeira da Unidade de Ensino sozinhos, sem o apoio de sua equipe, prática que não seria a mais adequada, uma vez que esse trabalho deve ser realizado de forma compartilhada, pois o trabalho em equipe e em conjunto contribui para eficiência dos processos de execução financeira e consequente da prestação de contas. Dando sequência ao questionário pesquisamos se o tesoureiro participa efetivamente da gestão financeira da escola, conforme gráfico 7.

Gráfico 77 – O tesoureiro escolar auxilia efetivamente na Gestão Financeira da Escola?

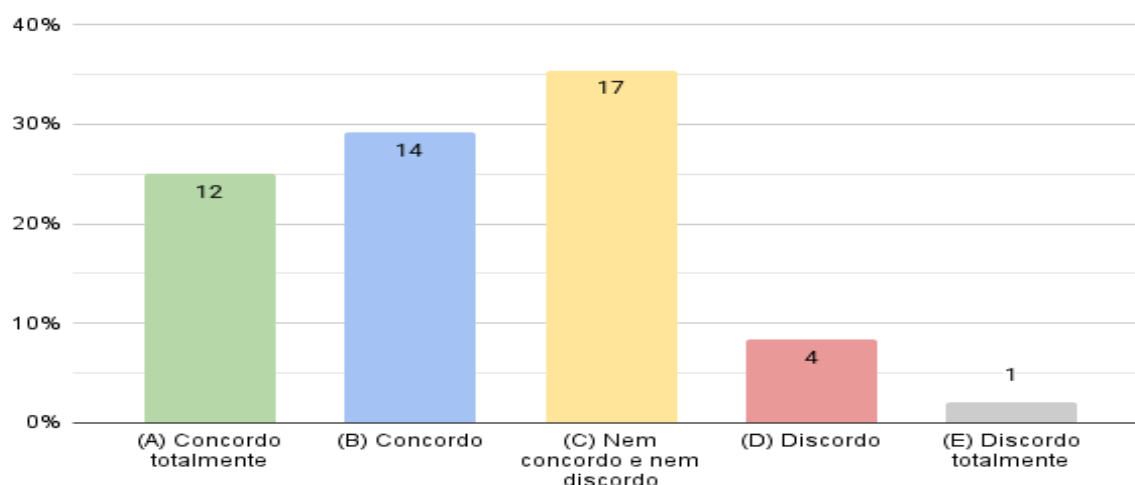


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os dados indicam que o tesoureiro da Caixa Escolar efetivamente auxilia na Gestão Financeira das unidades de ensino pesquisadas. Obtivemos 20 respostas (41,67%) que concordaram com a afirmação da questão apresentada no gráfico acima; 13 (27,08%) concordaram plenamente, o que totaliza 33 (68,75%). Em detrimento de seis (12,5%) que nem concordam e nem discordam; cinco (10,42%) que discordam e apenas 4 (8,33%) discordam totalmente, ou seja, para esses gestores o tesoureiro escolar apenas assina os pagamentos sem se envolver e auxiliar no processo de execução financeira das caixas escolares e consequentemente nas prestações de contas advindas desses processos. Se somarmos quem discordou e discordou plenamente teremos um número de nove gestores escolares (18,75%).

Contudo o perfil majoritário é o de uma gestão financeira compartilhada onde os diversos atores desses processos trabalham em equipe e se auxiliam mutuamente na busca pela execução financeira eficiente. Fechando esse primeiro bloco de questões direcionado aos gestores escolares – que tentamos averiguar qual o perfil dos respondentes - apresenta-se a seguinte afirmativa feita aos participantes: Considero que a equipe gestora está capacitada para a gestão financeira da minha Unidade de Ensino. As respostas foram organizadas no gráfico 08.

Gráfico 8 – Considero que a equipe gestora está capacitada para a gestão financeira da minha Unidade de Ensino



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Obtivemos um número elevado de gestores que não se sentem preparados nem despreparados, uma vez que 17 gestores escolares (35,42%) nem concordaram e nem discordaram com a assertiva do gráfico em análise. Por outro lado, 14 (29,17%) concordaram e 12 (25%) concordaram plenamente, somando-se às respostas positivas obtemos 26 (54,16%), a maioria dos gestores escolares da SRE estudada, que consideram que a sua equipe gestora está capacitada para a gestão financeira de suas respectivas Unidades Escolares. Em oposição, quatro (8,33%) discordam e um (2,08%) discordou totalmente. Somando-se as respostas negativas obtivemos um número de cinco gestores escolares (10,41%), que consideram que suas equipes gestoras não estão capacitadas ainda para a gestão financeira de suas escolas estaduais.

Esses dados demonstram a demanda de treinamentos periódicos e de reciclagem para que esse público-alvo da pesquisa possa adquirir a confiança em realizar de maneira eficiente a gestão financeira da caixa escolar. O ideal é que todos os atores tenham confiança e se sintam seguros. Esse bloco de questões evidenciou que a formação acadêmica dos gestores é, em sua maioria, considerada satisfatória. Observa-se, ainda, que o tempo de atuação dos pesquisados na gestão situa-se entre dois e cinco anos predominantemente.

Contudo, aproximadamente um terço dos gestores, ou seja, 16 diretores escolares (33,33%) possuem ampla experiência na condução das escolas estaduais da SRE estudada. Verificou-se que a gestão financeira consome grande parte do trabalho diário dos gestores escolares em seu cotidiano laboral. Contudo os dados indicaram que essa dimensão da gestão é, em grande medida, compartilhada com outro servidor e que o tesoureiro auxilia efetivamente na Gestão Financeira das escolas estaduais.

Entretanto, um número expressivo de gestores escolares não considera suas equipes capacitadas para a gestão financeira de suas escolas. Nesse sentido, 35,42% (17 gestores) não souberam opinar, e cinco gestores, ou seja, 10,41% manifestaram discordância quanto à capacitação dos envolvidos. Tal cenário evidencia a necessidade de treinamentos periódicos e/ ou investimento em formação continuada reciclagem para que todos tenham confiança em realizar de maneira eficiente a gestão financeira.

Um dado importante é o fato de que 26 gestores, a maioria (54,16%), consideram que suas equipes estão capacitadas e preparadas para realização da execução financeira de suas respectivas Unidades de Ensino. Dessa forma, entender o perfil e compreender as percepções desses gestores escolares é importante não apenas para entender como as escolas têm realizado sua gestão financeira, mas sobretudo verificar se temos necessidade de demanda por maior treinamento e capacitações para que as equipes das escolas estaduais da SRE estudada realizem a execução financeira e conseqüentemente as prestações de contas de maneira eficiente otimizando a aplicação dos recursos públicos. Assim, a próxima seção analisará as principais dificuldades com vistas nas possibilidades de aprimoramento dos processos de prestação de contas das Unidades de Ensino.

3.3.1.2 Bloco 2: Prestação de Contas da Escola Estadual

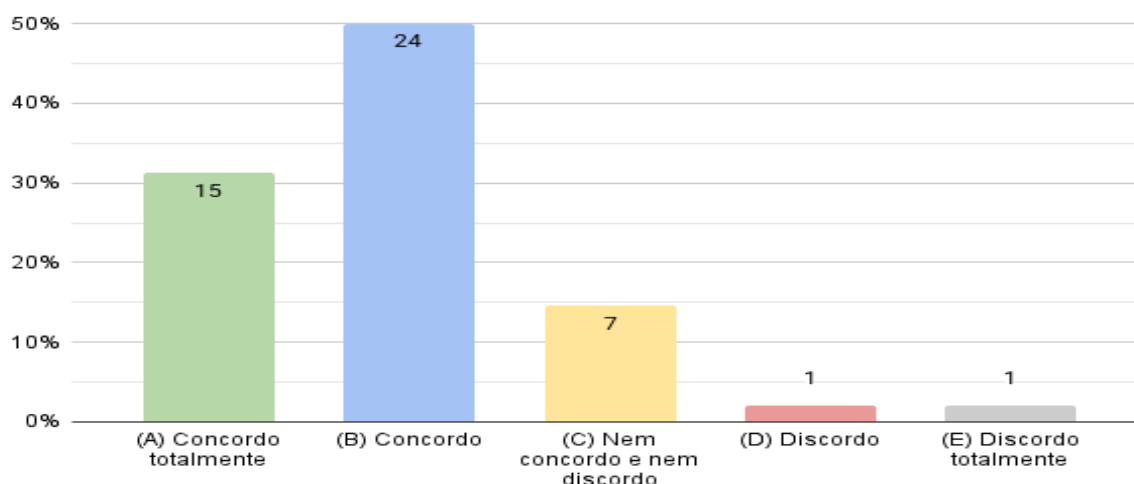
O segundo bloco do questionário aplicado aos gestores escolares da SRE estudada tem como objetivo investigar se a equipe responsável pela execução financeira da Caixa Escolar recebeu capacitação para realizar as prestações de contas da Unidade de Ensino, se a equipe possui conhecimentos e habilidades necessárias para elaboração de relatórios e prestações de contas, garantindo a transparência e a conformidade com as normas e regulamentações vigentes para as Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais. Tal objetivo possibilita verificar o nível de confiança na execução financeira e na realização das prestações de contas de suas respectivas escolas estaduais.

Realizaremos uma conferência se as orientações legais que chegam na ponta da execução financeira estão suficientemente claras e objetivas, bem como pesquisaremos se na visão do gestor escolar os procedimentos de prestação de contas são burocráticos. Ainda é objeto de análise a satisfação com os esclarecimentos e orientações recebidos pelo Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, e qual o principal fator que interfere negativamente nos processos de prestação de contas.

Aproveitamos a experiência dos gestores escolares para identificarmos os principais motivos de diligências dos processos de prestação de contas das suas respectivas escolas estaduais e pesquisaremos qual a estratégia em que os gestores

acreditam que poderiam diminuir as dificuldades na gestão financeira da Escola. Para tanto, elaboramos esse bloco com 12 questões, da questão 7 a 18. Começamos com a questão 7, a qual indaga sobre o recebimento de capacitação para realizar os procedimentos de prestação de contas da Unidade de Ensino, conforme gráfico 9.

Gráfico 9 – Sua equipe recebeu capacitação para realizar as prestações de contas da Escola?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

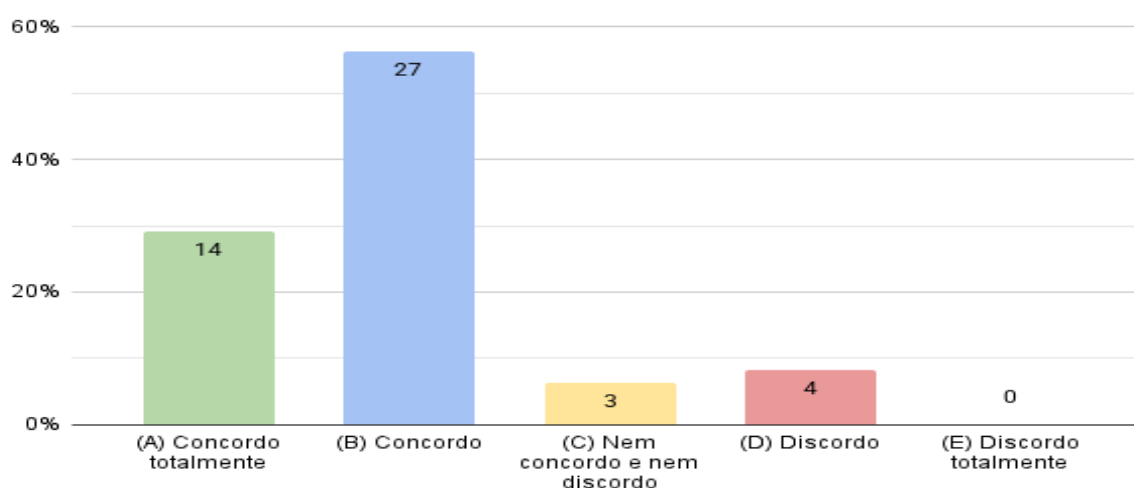
Considerando o gráfico 9, evidenciamos que 24 gestores escolares (50%) concordam que receberam a capacitação para realizar os procedimentos de prestação de contas das suas respectivas Unidades de Ensino; 15 (31,25%) concordam plenamente, se somarmos esses respondentes atingimos o número de 39 (81,25%) consideram que foram capacitados. Contudo sete (14,58%) nem concordaram e nem discordaram, enquanto que um (2,08%) discordou e um (2,08%) discordou totalmente da assertiva do gráfico em análise, afirmando que não julgam que receberam a capacitação adequada para realização das prestações de contas. Se somarmos os que discordaram e discordaram totalmente obtemos a quantidade de dois (4,16%) do público-alvo. O que revela que a grande maioria se considera capacitada para realização dos procedimentos de prestação de contas.

Esses dados reafirmam que a SRE estudada realiza as capacitações necessárias para que as equipes das escolas estaduais realizem os procedimentos de prestação de contas das Caixas Escolares, contudo é necessário que se

apresentem ações que efetivamente revertam em resultados reduzindo o grande número de diligências, pois o fato de participarem das capacitações não está tendo resultados satisfatórios.

Na questão nº. 8 buscamos indagar dos gestores escolares se suas equipes possuem conhecimentos e habilidades para realizar a gestão financeira da Instituição de Ensino, incluindo a elaboração de relatórios e prestações de contas, garantindo transparência e conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis às Caixas Escolares de Minas Gerais, conforme o Gráfico 10.

Gráfico 10 – A sua equipe possui conhecimentos e habilidades para realizar a gestão financeira da Instituição de Ensino, incluindo a elaboração de relatórios e prestações de contas, garantindo transparência e conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

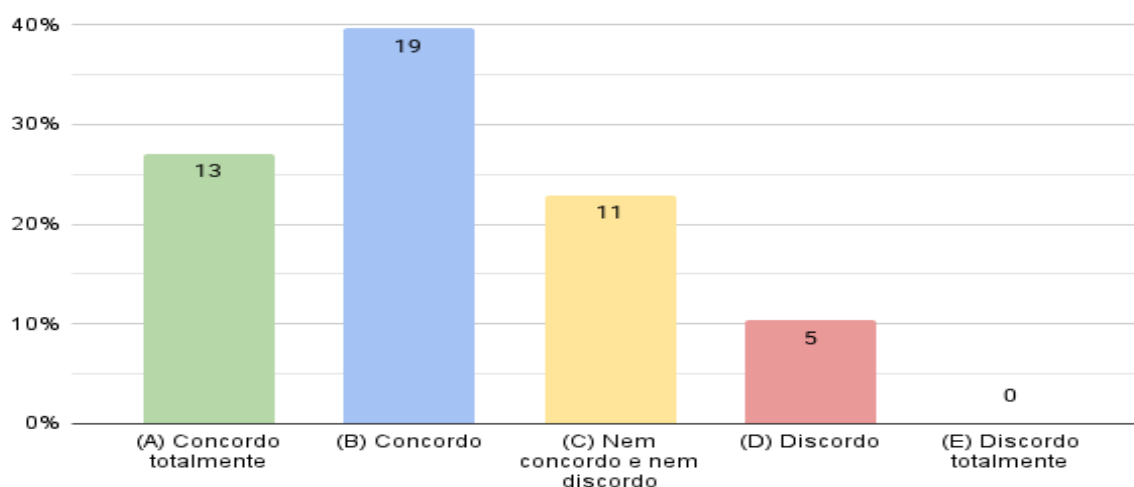
Os dados levantados pela questão nº. 8 do questionário aplicado aos gestores escolares revelou que 14 gestores (29,17%) concordam totalmente que suas equipes possuem conhecimentos e habilidades para realizar a gestão financeira e que, 27 (56,25%) concordam, somando as duas opções tivemos um universo de 41 (85,41%) dos gestores escolares que consideram que suas equipes possuem conhecimentos e habilidades para realizar a gestão financeira da Instituição de Ensino, incluindo a elaboração de relatórios e prestações de contas.

Contudo três (6,25%) nem concordam e nem discordam, enquanto obtivemos a resposta de quatro gestores escolares (8,33%) que discordam, acreditando que suas equipes ainda não possuem habilidades e competências para realizarem as prestações de contas.

Podemos constatar que a grande maioria se sente aptos a realizarem os procedimentos de prestação de contas, contudo, fica a indagação se detém segurança que possuem as habilidades e competências, qual seria os principais motivos para que tenhamos um grande número de diligências nesses processos de prestação de contas das Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais?

Na questão nº 9 do questionário buscamos mensurar se os gestores escolares se sentem seguros/preparados para realizar as prestações de contas da execução financeira da sua Unidade de Ensino, conforme o Gráfico 11.

Gráfico 11 – Sente-se preparado/seguro para realizar as prestações de contas da execução financeira de sua Unidade de Ensino?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Podemos observar do Gráfico 10 acima que 13 gestores escolares (27,08%), concordam totalmente com a afirmação supramencionada, e que, 19 (39,58%) concordaram que se sentem seguros e preparados para realizar os procedimentos de prestação de contas da execução financeira de suas escolas estaduais, revelando que 32 (66,66%), estão seguros e preparados. Enquanto que 11 (22,92%) nem

concordaram e nem discordaram, levando a crer que não se sentem seguros e preparados tão pouco sentem inseguros ou despreparados para tal atividade.

Contudo obtivemos a resposta de cinco (10,42%) do público-alvo que afirmou que discordam da assertiva revelando que estão inseguros nos procedimentos de prestação de contas que suas Caixas Escolares devem realizar no decorrer da execução financeira de suas respectivas Unidades de Ensino.

Se cruzarmos os dados dos Gráficos 10 e 11 podemos afirmar que dentre as respostas positivas em que assinalaram concordo plenamente e concordo com as assertivas mencionadas acima, tivemos uma queda de 41 respondentes para 32, ou seja, nove gestores escolares (18,75%), afirmaram que suas equipes detêm os conhecimentos e habilidades necessárias para realizarem as prestações de contas da execução financeira das Caixas Escolares, contudo não se sentem seguros e preparados para realizar esses procedimentos.

Migrando de três para 11 que nem concordam e nem discordam e de quatro para cinco, respectivas que discordam, ou seja, não se sentem seguros e preparados. Os debates apresentados por Lipsky (1983) e Muylaert (2019) explicitam que os agentes responsáveis pela implementação das políticas públicas atuam com inúmeras limitações operacionais, sobrecarga de atividades e ainda a falta de suporte técnico, fatores que interferem diretamente na ponta da política educacional.

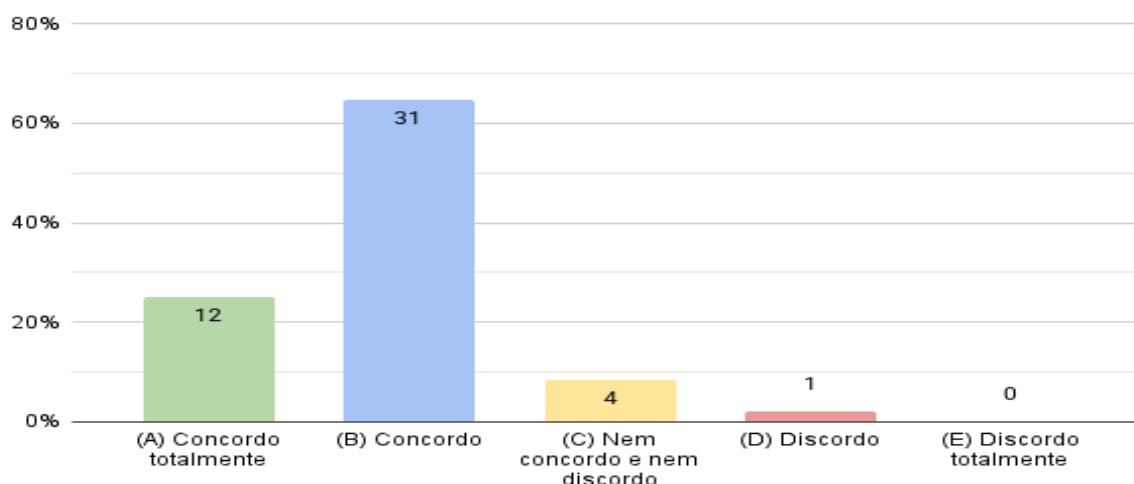
As limitações enfrentadas pelos agentes responsáveis pela implementação das políticas públicas são constantes e frequentemente esses servidores são obrigados a estabelecer limites e prioridades diante dos desafios para atender de maneira integral todas as exigências impostas pela gestão pública. No contexto escolar, tal cenário é mais desafiador em razão da necessidade de realizar, paralelamente, tarefas pedagógicas, administrativas e financeiras.

Esses dados mesmo com a queda do gráfico 10 para o gráfico 11 revelam que a maioria dos gestores escolares afirmaram que além de possuírem as habilidades e competências sentem-se preparados para realizarem os procedimentos de prestação de contas das Caixas Escolares vinculadas às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

Para aprofundar na pesquisa de campo, realizamos a seguinte pergunta no questionário: Conhece detalhadamente o Decreto Estadual nº. 45.085/2009 e a

Resolução SEE/MG nº. 5.131, de 24 de fevereiro de 2025, vigentes, referentes à gestão financeira das Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais?

Gráfico 12 – Conhece detalhadamente o Decreto Estadual nº. 45.085/2009 e a Resolução SEE/MG nº. 5.131, de 24 de fevereiro de 2025, vigentes, referentes à gestão financeira das Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais?



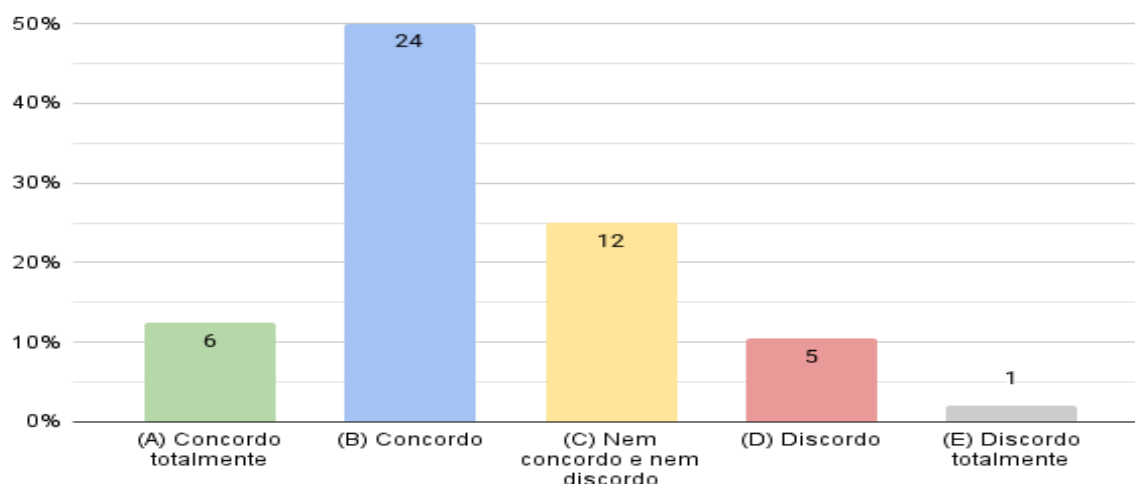
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ao pesquisarmos sobre o conhecimento da legislação vigente das Caixas Escolares, obtivemos as seguintes respostas: 12 gestores (25%) concordaram totalmente, 31 (64,58%) concordaram, ou seja, 43 (89,58%) afirmaram que possuem conhecimento detalhado sobre o Decreto Estadual nº. 45.085/2009 e a Resolução SEE/MG nº. 5.131, de 24 de fevereiro de 2025, vigentes, referentes à gestão financeira das Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais. Desse modo demonstra que a grande maioria estão cientes dos procedimentos e principalmente da normativa vigente para a execução financeira e a consequente prestação de contas dos recursos disponibilizados para as Caixas Escolas vinculadas às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

Contudo obtivemos quatro (8,33%) que nem concordaram e nem discordaram, e apenas um gestor (2,08%) discordou afirmando que não conhece detalhadamente a legislação vigente da execução financeira das Caixas Escolares. Dando sequência

ao questionário, apresentamos a seguinte indagação: As orientações legais são suficientemente claras e objetivas? As respostas compõem o gráfico 13.

Gráfico 13 – As orientações legais são suficientemente claras e objetivas?



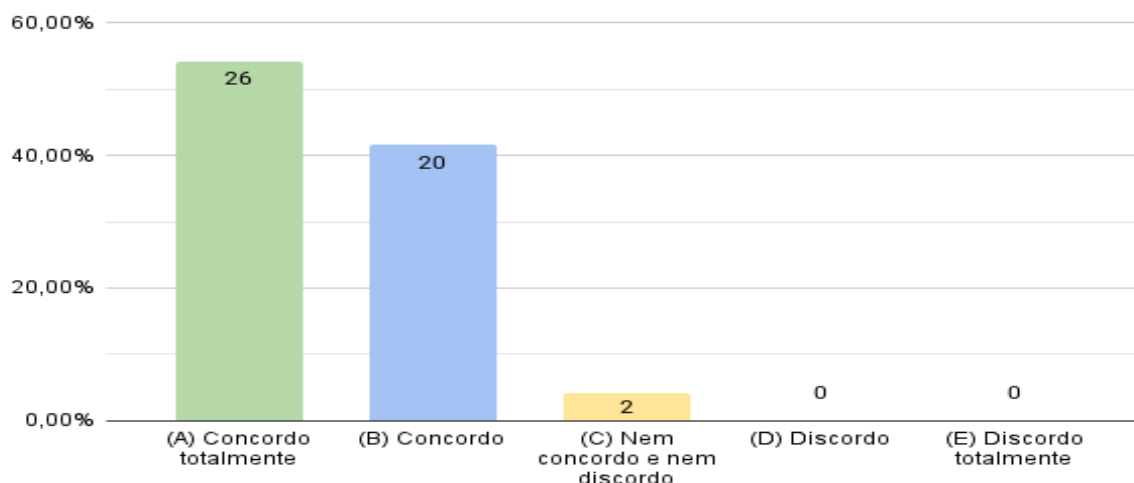
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Na questão nº. 11 do questionário evidenciamos que apenas seis gestores (12,5) concordaram totalmente, contudo 24 (50%) concordaram, somando-se as respostas positivas obtivemos a quantidade de 30 gestores escolares (62,50%) que afirmam que as orientações legais são suficientemente claras e objetivas. Dessa forma, a maioria dos Gestores apontam que a legislação evidencia o que deve ser realizado nas prestações de contas e, conseqüentemente, na execução financeira das Caixas Escolares.

Entretanto, um número significativo, 12 (25%) dos respondentes nem concordam e nem discordaram, apresentando que as orientações legais não seriam tão suficientemente claras e objetivas. Obtivemos também a quantia de cinco gestores (10,42%) que discordam, somando-se a um gestor (2,08%) que discordou totalmente, tivemos a quantia de seis (12,5%) de respondentes que discordaram levando a crer que as orientações legais não são suficientemente claras e objetivas. Para esse percentual, a legislação vigente deveria ser alterada trazendo mais clareza e objetividade nos procedimentos que a Caixa Escolar deve realizar em sua execução financeira e conseqüentemente na prestação de contas.

Dando sequência, questionamos aos gestores escolares se, em sua visão, o processo de prestação de contas é considerado burocrático. E constatamos o seguinte, conforme gráfico 14.

Gráfico 14 – Na sua visão como Gestor Escolar, o processo de prestação de contas é burocrático?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

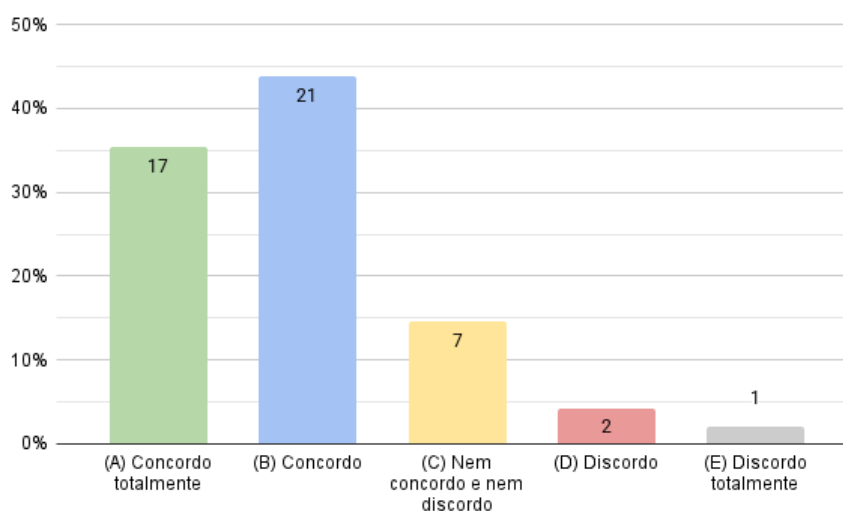
As respostas à questão nº. 14 da pesquisa de campo deixaram evidente que 26 gestores escolares (54,17%) concordaram totalmente com a afirmação de que o processo de prestação de contas é burocrático, e 20 (41,67%) concordaram, se somarmos as respostas positivas tivemos que 46 (95,83%), ou seja, a grande maioria dos gestores escolares afirmam que o processo de prestação de contas das Caixas Escolares é um procedimento muito burocrático. Apenas dois (4,17%) dos gestores que nem concordaram e nem discordaram da assertiva da questão em análise.

Dessa forma, constatamos que na visão dos gestores escolares os procedimentos de execução financeira e consequentemente prestação de contas são burocráticos e se fizemos uma associação com a questão nº. 03, a qual interpelou qual gestão demandava mais tempo de seu labor diário, verificamos que a maioria apontou que seria a Gestão Financeira das escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

Autores como Abrucio (1997) afirmam que reformas administrativas voltadas à simplificação de procedimentos podem contribuir para maior eficiência da gestão pública, mas apresentam complicações quando não acompanhadas de mudanças estruturais, investimentos e fortalecimento técnico das equipes responsáveis pela implementação direta das políticas públicas. Dessa forma, compreendemos que os desafios enfrentados pelas unidades escolares não se limitam ao cumprimento de normas ou à própria dedicação e capacitação dos agentes, mas estão diretamente relacionados à forma como os processos organizacionais são estruturados e operacionalizados no âmbito da gestão pública educacional, evidenciando os entraves da descentralização na administração pública brasileira (Abrucio, 2007).

Dando sequência ao instrumento de pesquisa de campo, mais especificamente na questão nº. 13, questionamos aos gestores escolares se o Analista de Prestação de Contas da DAFI sempre esclarece satisfatoriamente suas dúvidas, conforme gráfico nº. 15.

Gráfico 15 – O analista da prestação de contas sempre esclarece satisfatoriamente suas dúvidas?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Constatamos que 17 gestores (35,42%) afirmaram que concordaram totalmente, e, 21 (43,75%) dos respondentes concordaram, demonstrando que 38 (79,16%), a grande maioria considera que os Analistas de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada prestam esclarecimentos satisfatórios nas dúvidas

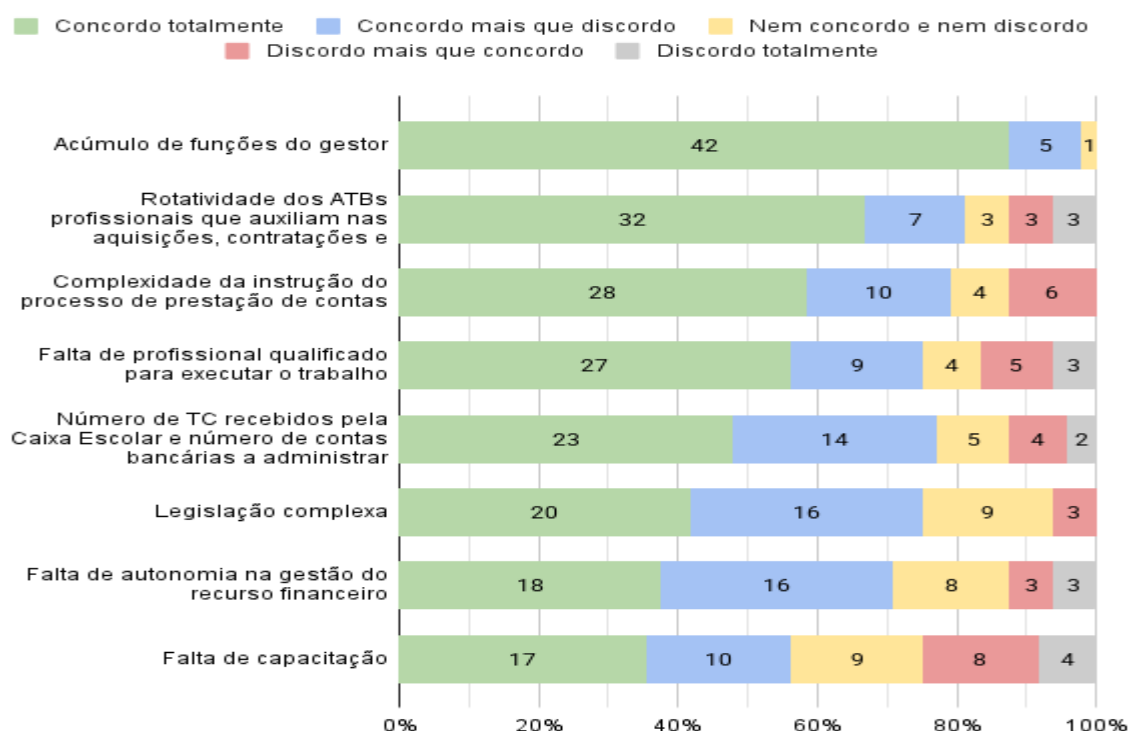
apresentadas quanto à execução financeira e consequentemente aos procedimentos de prestação de contas que as Caixas Escolares estão sujeitas.

Contudo sete (14,58%) nem concordaram e nem discordaram, o que podemos notar que não estão completamente seguros nas respostas obtidas junto ao Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada. Lado outro, dois gestores (4,17%) discordaram e um (2,08%) discordou totalmente, o que evidencia que três (6,25%) acreditam que os Analistas de Prestação de Contas não foram capazes de dirimir suas dúvidas apresentadas.

Podemos observar que a grande maioria está satisfeita com o atendimento ofertado pelos Analistas de Prestação de Contas. Entretanto, devemos buscar aprimorar nossos procedimentos de capacitação e treinamento, bem como dirimir as dúvidas dos gestores escolares para que eles possam realizar a execução financeira das Caixas Escolares de maneira eficiente aplicando os recursos públicos em favor dos estudantes de suas respectivas Unidades de Ensino.

Na questão seguinte buscamos obter, de acordo com a opinião dos gestores escolares e pautados em sua experiência profissional, qual seria o fator que interfere negativamente nos procedimentos de prestação de contas de suas escolas, conforme gráfico nº. 16, obtivemos a seguintes respostas:

Gráfico 16 – O fator que interfere negativamente nos processos de prestação de contas da minha escola



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Com relação ao acúmulo de funções do gestor escolar 42 (87,5%) concordam totalmente, enquanto cinco (10,41%) concordaram, o que evidenciou que 47 - (97,92%) quase a unanimidade dos gestores escolares - acredita que o principal fator seria o acúmulo de funções delegadas aos gestores escolares o fator que interfere negativamente nos procedimentos de prestação de contas de suas Unidades de Ensino. Apenas um gestor respondeu que nem concorda e nem discorda, apresentando neutralidade.

De acordo com Libâneo (2004), a gestão escolar deve ser entendida como um processo intencional e sistemático focado na melhoria contínua da qualidade educacional. Falamos aqui em diversas dimensões integradas, como a gestão pedagógica, a gestão de pessoas, a gestão de recursos financeiros e materiais e ainda a gestão administrativa. Cada uma dessas dimensões desempenha um papel essencial para garantir que a escola funcione de forma eficiente, tudo isso orquestrado pela figura do gestor escolar.

Ficou evidente que o principal fator na visão e experiência dos gestores escolares da SRE estudada é o acúmulo de funções do gestor é o fator que mais impacta negativamente. A rotatividade dos ATB profissionais que auxiliam os gestores escolares nas aquisições e contratações das Caixas Escolares 32 gestores (66,66%) responderam que concordam totalmente e sete (14,58%) concordaram, o que equivale a 39 (81,24%) dos diretores escolares que afirmam que essa alta rotatividade dos profissionais ATB é um fator que interfere negativamente nas prestações de contas apresentadas pelas escolas estaduais no Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

Lado outro, três (8,33%) nem concordaram e nem discordaram, demonstrando que não saberiam afirmar se é um fator que impacta ou não. Contudo três (6,25%) discordaram mais do que concordaram e três (6,25%) discordaram totalmente, o que evidencia que seis (12,5%) dos respondentes da pesquisa acreditam que esse é um fator que não impactaria negativamente nos procedimentos de prestação de contas.

A literatura de Lipsky (1983) sobre os burocratas de nível de rua se volta à queixa de que a gestão escolar frequentemente delega exclusivamente ao Assistente Técnico de Educação Básica (ATB) a responsabilidade pelo recurso, sem o devido respaldo. Quanto à assertiva sobre a complexidade das instruções do processo de prestação de contas, 28 (58,33%) concordam totalmente, enquanto que dez (20,83%) concordaram, das respostas positivas quanto à afirmação apresentada.

Um total de 38 (79,16%) acreditam que a complexidade das instruções dos procedimentos de prestação de contas é um fator que impacta negativamente nesses processos. Obtivemos a resposta de quatro gestores (8,33%) que nem concordam e nem discordam, sendo neutros em suas respostas. Lado outro, seis (12,5%) discordaram mais do que concordaram, evidenciando que para 12,5% do público-alvo esse fator não interferia negativamente nos procedimentos de prestação de contas.

A gestão pedagógica é o coração da gestão escolar, uma vez que ela se concentra diretamente no processo de ensino-aprendizagem, finalidade-mãe de toda missão escolar. Essa dimensão envolve a integração das práticas desenvolvidas, o acompanhamento do desenvolvimento dos alunos e a promoção de intervenções que visam superar lacunas de aprendizagem.

Luck (2009) argumenta sobre a necessidade da compreensão acerca do significado e da abrangência da gestão escolar para o sucesso de uma instituição de

ensino. Isso significa que o gestor deve estar ciente de todas as dimensões envolvidas na gestão: pedagógica, administrativa, financeira e relacional. Cada uma dessas dimensões deve ser tratada de maneira integrada, pois juntas compõem a base para uma escola que cumpre sua missão educacional de forma competente.

O gestor, nesse sentido, precisa desenvolver competências que lhe permitam tomar decisões estratégicas, liderar equipes e construir um ambiente que favoreça o aprendizado e o desenvolvimento integral dos alunos. Além disso, Luck (2009) destaca a importância de uma atuação voltada para a liderança pedagógica, em que o gestor não apenas administra, mas também atua como facilitador das práticas pedagógicas.

Com relação à falta de profissionais qualificados para executar o trabalho de prestação de contas nas escolas estaduais, obtivemos 27 gestores escolares (56,25%) concordaram totalmente que em suas escolas faltam profissionais qualificados para executar o trabalho, somando-se nove (48,75%) que concordaram; mais que discordaram, temos 36 (75%) dos gestores escolares; e quatro (8,33%) dos respondentes nem concordaram e nem discordaram.

Já o percentual de 10,42%, (cinco gestores), discordou mais do que concordaram, somando-se a três (6,25%) que discordaram totalmente, ou seja, oito (16,66%) dos gestores escolares acreditam de acordo com sua visão e experiência profissional que em suas escolas estaduais os profissionais estão qualificados para executar os trabalhos de prestação de contas e, conseqüentemente, realizar a execução financeira dos recursos públicos destinados ao atendimento educacional de seus estudantes.

Já com relação ao fator do número de TC recebidos pela Caixa Escolar e o número de contas bancárias para serem administradas, 23 gestores (47,92%) concordaram totalmente e 14 (29,17%) concordaram mais que discordaram, totalizando de respostas positivas o número de 37 (77,08%) que acreditam que, na sua visão e experiência profissional, o fato de haver um grande número de TC e contas bancárias para serem administradas impacta negativamente nos procedimentos de prestações de contas.

Obtivemos ainda cinco (10,41%) dos respondentes que nem concordaram e nem discordaram. Contudo quatro (8,33%) discordaram mais do que concordaram e 02 (4,16%) discordaram totalmente. Evidenciamos que para seis (12,5%) dos gestores

escolares o fato de termos muitos TC e contas bancárias não interfere negativamente nos procedimentos de prestação de contas realizadas pelas escolas estaduais do Estado de Minas Gerais. No quesito legislação complexa, 20 gestores (41,67%) concordaram totalmente e 16 (33,33%), ou seja, 75% (36 diretores) acreditam que a legislação seria complexa e esse fator impacta negativamente na execução financeira e consequentemente nos procedimentos de prestação de contas das Caixas Escolares da DAFI da SRE estudada.

Contudo nove (18,75%) nem concordaram nem discordaram que a legislação vigente é complexa. Apenas três gestores (6,25%) discordaram mais do que concordaram, evidenciando que para 6,25% dos gestores a legislação não seria complexa. Quanto ao fator de falta de autonomia na gestão dos recursos financeiros dos gestores escolares, 18 (37,5%) concordam totalmente e 16 (33,33%) concordaram mais que discordaram, totalizando 34 (70,83%) acreditam que há falta de autonomia na gestão dos recursos públicos destinados a Caixas Escolares e que esse fator interfere negativamente nas prestações de contas de suas respectivas escolas estaduais.

Já oito (16,66%) nem concordaram e nem discordaram, evidenciando que não saberiam inferir se esse fator impactaria negativamente. Contudo três (6,25%) discordaram mais do que concordaram e três (6,25%) discordaram totalmente, ou seja, 12,5% (seis gestores) acreditam que existe autonomia para que os gestores e a comunidade escolar definam a gestão financeira de suas Unidades de Ensino.

Refletimos que, mesmo em contextos que adotam formalmente princípios democráticos, existem causas que fazem persistir práticas centradas na figura do gestor escolar. Assim, os dados sugerem que a gestão democrática, no âmbito financeiro, ainda se apresenta como um grande desafio, exigindo da gestão escolar ações que promovam a participação de fato e não se traduzam apenas nos dispositivos legais, jurídicos e contábeis.

Quanto ao fator “falta de capacitação”, 17 gestores escolares (35,42%) concordaram totalmente e dez (20,83%), ou seja, 27 (56,25%), mais da metade dos gestores escolares, apontaram para necessidade de capacitação da equipe que realiza a gestão financeira das Caixas Escolares, onde o fator “falta de capacitação” como um fator que interfere negativamente nos procedimentos de prestação de contas das escolas estaduais da DAFI da SRE estudada. Já nove gestores escolares

(18,75%) nem concordaram e nem discordaram, sendo neutros. Contudo oito (16,66%) discordaram mais do que concordaram e quatro (8,33%) discordaram totalmente. Esses 12 gestores (25%) do público-alvo foram coerentes se compararmos com a resposta a da questão número sete, onde 39 (81,25%) afirmaram que sua equipe recebeu a capacitação para realizar as prestações de contas da escola.

Essa questão de número 14 tem como objetivo verificar quais os principais fatores que interferem negativamente nos processos de prestação de contas das escolas, nos quais apresentaram no recorte da pesquisa um índice de 85,16% de diligências nas análises realizadas pelos Analistas de Prestação de contas da DAFI da SRE estudada.

Na questão nº. 15 deste bloco de questões, foram interpelados os gestores escolares com a seguinte pergunta: Caso considere que exista outro fator que interfere negativamente nos processos de prestação de contas da escola, descreva abaixo. Compilamos as respostas no quadro nº. 5.

Quadro 4– Caso considere que exista outro fator que interfere negativamente nos processos de prestação de contas da escola, descreva abaixo

Respostas abertas sobre outro fator de interfere negativamente nas prestações de contas das Caixas Escolares da SRE estudada:
Fazer as prestações de contas fisicamente.
Burocracia e vários documentos que não tem necessidades, por exemplo, pré-pesquisas, é um retrabalho.
Creio ser de suma importância que a Secretaria de Estado de Educação reformule a carreira de ATB FINANCEIRO com a implantação de política remuneratória compatível com a complexidade do cargo e também com a imputação de responsabilidades de caráter subjetivo se e quando; ocorrem malversação ao erário, pois não acho crível a imputação de responsabilidades ao Gestor (Diretor) se após as diligências for comprovado juridicamente os fatos típicos dos possíveis delitos ao caso concreto.
As empresas sempre buscam um ponto frágil na legislação, aí pressiona o presidente do caixa escolar.
Poucas empresas demonstram interesse em apresentar propostas ou responder às pesquisas de preços, o que tem se configurado como um dos principais entraves na instrução dos processos de aquisição de produtos ou contratação de prestadores de serviços. Apesar das tentativas de contato realizadas pela gestão escolar, observa-se baixo interesse de alguns fornecedores locais em participar de aquisições públicas.

Só para enfatizar, a rotatividade de ATB é prejudicial a todo tipo de prestação de contas. E mais ainda, as mudanças contínuas nos processos e prestações de contas, ou seja, isso me deixa insegura.
Toda escola deveria ter um profissional efetivo e formado em contabilidade.
A responsabilidade de tudo é somente do diretor.
Quando buscamos explicações na SRE, não sabem explicar, pedem para enviar e-mail, porém a explicação é mais vaga.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como podemos constatar do quadro 4, destacamos que do universo de 48 respondentes apenas 11 gestores escolares (22,92%) acrescentaram alguma resposta, ou seja, a grande maioria se viu contemplada com a questão nº. 14, a qual apresentou uma relação de fatores que poderia interferir negativamente na prestação de contas das Caixas Escolares. Dessa forma, 77,08% (37 diretores) nada acrescentaram.

No entanto, das respostas realizadas um gestor declarou que todos esses fatores da questão anterior (questão 14), não acrescentando outro fator, e outro respondente disse que não. Sendo assim, as outras nove respostas que acrescentaram algo de novo, as quais constam do quadro 5. Dessa forma, nos propomos a analisarmos cada uma em separado. Começando pela primeira contribuição: “fazer as prestações de contas fisicamente”, esse respondente enfatiza que um fator que interfere negativamente é que as prestações de contas antes do SGD são todas físicas.

Com a implementação do Projeto Caixa Escolar Digital, as prestações de contas a partir de 2026 serão processadas por meio de uma plataforma de gestão integrada que digitaliza todo o ciclo financeiro das Caixas Escolares, centralizando planejamento, execução e prestação de contas com total transparência. Sobre isso, Abrucio (1997) nos fala sobre as limitações do modelo burocrático tradicional, fundamentalmente em contextos marcados pelo excesso de procedimentalismo, normas administrativas e fortes processos burocráticos. Estes são fatores que tendem a emperrar a efetividade e a consolidação da política e da gestão pública educacional.

Outro gestor colocou que: “Burocracia e vários documentos que não tem necessidades, por exemplo o [documento intitulado] pré-pesquisas é um retrabalho”. Esse respondente coloca que há uma burocracia e que vários documentos integrantes dos procedimentos de prestação de contas não seriam necessários, contudo, dá de exemplo a pesquisa de valores de referência afirmando que seria um retrabalho.

Nesse ponto em específico não assiste razão ao gestor, uma vez que essa pesquisa de preço de referência é o que garante que o valor pago pela aquisição e/ou contratação não está fora dos parâmetros de mercado, ou seja, superfaturado.

Essa pesquisa é que permite que o gestor faça as contratações e aquisições dentro dos valores praticados pelo mercado, garantindo a eficiência da execução financeira das Caixas Escolares e a aplicação correta dos recursos públicos sem desvios financeiros. A próxima contribuição trazida pela pesquisa diz o seguinte:

Creio ser de suma importância que a Secretaria de Estado de Educação reformule a carreira de ATB financeiro com a implantação de política remuneratória compatível com a complexidade do cargo e também com a imputação de responsabilidades de caráter subjetivo se e quando; ocorrem malversação ao erário, pois não acho crível a imputação de responsabilidades ao Gestor (Diretor) se após as diligências for comprovado juridicamente os fatos típicos dos possíveis delitos ao caso concreto.

Primeiro o gestor aborda sobre a possibilidade de uma remuneração compatível com a complexidade do cargo de ATB Financeiro, contudo, no Estado de Minas Gerais a figura do ATB financeiro deixou de existir em 2015, quando a lista para contratação temporária deixou de exigir a formação técnica em contabilidade. Realmente, na prática, conseguimos observar que os ATB's não querem ficar por muito tempo auxiliando na gestão financeira das escolas, quando adquirem tempo mudam de Unidade de Ensino, para não continuarem nas funções de auxiliares dos processos de aquisição e contratação das Caixas Escolares e a consequente prestação de contas desses processos.

Já com relação à discordância de imputação de responsabilidades ao Gestor (Diretor) se após as diligências for comprovado juridicamente os fatos típicos dos possíveis delitos ao caso concreto. No decorrer da pesquisa tanto das fontes primárias arquivos do Setor de Prestação de Contas, quanto no decorrer dessa pesquisa de campo, pudemos observar que a maioria dos danos ao erário apontados são ações e ou omissões dos gestores escolares sem intenção de causar danos ao erário, são atos culposos, não dolosos, constatamos que não houve intenção de lesar os cofres públicos.

Outro fator que interfere negativamente conforme as respostas dos gestores escolares é que: “As empresas sempre buscam um ponto frágil na legislação, aí

pressiona o presidente do caixa escolar”. Essa resposta evidencia que as empresas exercem pressão no Presidente da Caixa Escolar utilizando-se de lacunas na legislação, contudo o fator não foi discriminado sobre quais seriam esses pontos frágeis da legislação em vigor.

Outro fator seria na visão e experiência de um dos gestores o fato de que

poucas empresas demonstram interesse em apresentar propostas ou responder às pesquisas de preços, o que tem se configurado como um dos principais entraves na instrução dos processos de aquisição de produtos ou contratação de prestadores de serviços. Apesar das tentativas de contato realizadas pela gestão escolar, observa-se baixo interesse de alguns fornecedores locais em participar de aquisições públicas,

Tal afirmação demonstra o manifesto desinteresse do comércio local em participar das aquisições e contratações públicas. Com a implementação do Projeto Caixa Escolar Digital, num futuro próximo, a plataforma digital terá um banco de preços que não mais exigirá do gestor escolar a necessidade de providenciar as pesquisas de mercados para levantamento do valor médio contratado. Dessa forma, esse fator seria superado.

Outra contribuição importante foi: “Só para enfatizar, a rotatividade dos ATB é prejudicial a todo tipo de prestação de contas. E mais ainda, as mudanças contínuas nos processos e prestações de contas, ou seja, isso me deixa insegura”. Esse respondente coloca novamente à alta rotatividade do ATB que auxilia o gestor escolar o que interferiria negativamente, sendo o segundo fator apresentado na questão nº.14 analisada anteriormente. Acrescenta ainda que as mudanças contínuas nos processos de prestações de contas a deixam insegura. Essa gestora escolar relatou certa insegurança aos novos procedimentos que estão em vias de implementação.

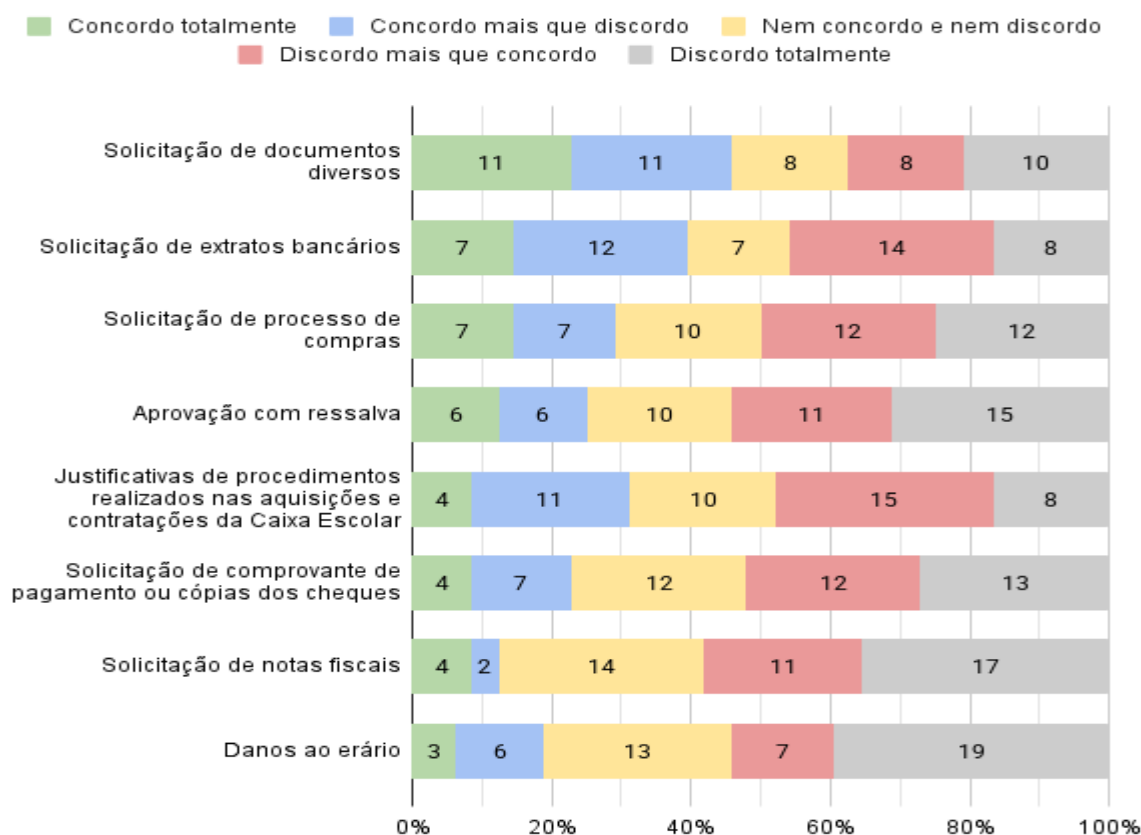
O próximo respondente coloca que: “Toda escola deveria ter profissional efetivo e formado em contabilidade”. Acredito que aqui não seria um fator, mas sim uma medida de melhoria trazendo a necessidade de toda a Unidade de Ensino possuir um profissional efetivo que seja formado em Contabilidade. Constatamos que um gestor externou o seguinte: “A responsabilidade de tudo somente do diretor”. Acredito que esse fator evidenciado pelo respondente se trata mais de um desabafo, pois constatamos ao longo da nossa pesquisa que por vezes fica caracterizado a ação ou omissão de um outro ator que não o gestor escolar, contudo a responsabilidade

administrativa, pedagógica e financeira da escola estadual é do diretor, o qual antes de assumir seu cargo se responsabiliza pela gestão administrativa, financeira e pedagógica da Unidade de Ensino.

No espaço destinado à enumeração de outros fatores que interferem negativamente nos procedimentos de prestação de contas das Caixas Escolares, um gestor registrou o seguinte: “Quando buscamos explicações na SRE, não sabemos explicar, pedem para enviar *e-mail*, porém a explicação é mais vaga”. Relato que não é confirmado com a pesquisa de campo, onde na questão nº. 13, evidenciamos que 17 gestores (35,42%) afirmaram que concordaram totalmente, e, 21 (43,75%) dos respondentes concordaram. A grande maioria demonstrou que 38 (79,16%), considera que os Analistas de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada prestam esclarecimentos satisfatórios nas dúvidas apresentadas.

Dessa forma, fica evidente que a insatisfação quanto a esse quesito é isolada, sendo uma minoria que julga que o trabalho desenvolvido pelo Setor de Prestação de Contas da DAFI não está alinhado com as necessidades de capacitação das equipes das escolas estaduais. Contudo, temos a necessidade de levantar quais os principais motivos de diligências dos processos de prestação de contas que cada Unidade de Ensino enfrenta com vistas a propormos o aprimoramento destes processos para que tais falhas não ocorram novamente. Assim, na pesquisa de campo elaboramos a questão nº. 16, conforme gráfico 17.

Gráfico 17 Na sua opinião e experiência profissional, é um dos motivos principais de diligências dos processos de prestação de contas da minha escola



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 17 elencamos alguns dos principais motivos de diligências para que os gestores escolares concordassem ou não com a incidência dessas diligências em suas respectivas escolas estaduais. Na sentença sobre a solicitação de documentos diversos 11 gestores escolares (22,92%) concordaram totalmente e 11 (22,92%) concordaram mais do que discordaram que esse é um motivo o que totaliza o percentual de 45,84%, ou seja, 22 diretores escolares receberam diligências solicitando documentos diversos para complementarem os processos de prestação de contas apresentados pelas suas Unidades de Ensino.

Oito gestores (16,66%) que nem concordaram e nem discordaram é um motivo de diligência em sua escola. Contudo oito (16,66%) discordaram mais que concordaram e dez (20,83%) que discordaram totalmente, o que totaliza 18 gestores (37,5%) que responderam que em suas escolas esse não é um motivo de diligência.

No motivo solicitação de extratos bancários corroborando com a pesquisa realizada nos registros do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, constatamos que sete gestores escolares (14,58%) concordaram totalmente e que outros 12 gestores (25%), concordaram mais do que discordaram, totalizando 19 Diretores (39,58%) que elegeram a solicitação de extrato bancário como um dos principais motivos de diligência. Na tabela 4 ficou evidente que das 104 diligências 19 Unidades de Ensino incorreram nessa prática, número igual ao número de gestores que trouxeram a solicitação de extratos bancários como um dos principais motivos de diligências em sua escola.

No entanto, sete gestores (14,58%) nem concordaram e nem discordaram que esse seria um dos principais motivos de diligências. Já 14 (29,17%) discordam mais do que concordam e oito gestores (16,66%) discordaram totalmente, totalizando o número de 22 gestores escolares (45,84%) entendem que esse não seria um dos principais motivos de diligências em suas respectivas Unidades de Ensino.

Passando análise do motivo de solicitação de processo de compra encontramos as seguintes respostas: Dos 48 gestores escolares que participaram da pesquisa de campo, sete gestores escolares (14,58%) concordaram totalmente, e, sete (14,58%) concordaram mais que discordaram, totalizando 14 gestores (29,17%). Obtivemos dez (20,83%) dos gestores que nem concordaram e nem discordaram. Já 12 gestores (25%) discordaram mais que concordaram e também 12 gestores escolares (25%) discordaram totalmente, o que equivale a 50% dos gestores, ou seja, 24 diretores escolares que participaram da pesquisa de campo afirmaram que este não seria um dos principais motivos de diligência de acordo com sua opinião e experiência profissional.

Na sentença sobre aprovação com ressalva obtivemos dos respondentes o seguinte cenário: seis gestores escolares (12,5%) concordaram totalmente, e 6 (12,5%) concordaram mais que discordaram. Já dez gestores (20,83%) nem concordaram e nem discordaram sendo indiferentes. Contudo, 11 gestores (22,92%) responderam que discordaram mais do que concordaram e 15 (31,25%) discordaram totalmente, somando 26 gestores escolares (54,16%) que entendem que esse não seria um principal motivo de diligência para as suas escolas.

Já na sentença justificativas de procedimentos realizados nas aquisições e contratações da Caixa Escolar quatro gestores escolares (8,33%) concordaram

totalmente e 11 (22,92%) concordaram mais do que discordaram, totalizando 15 gestores (31,25%) que entendem ser esse um principal motivo de diligência. Já dez gestores (20,83%) nem concordaram e nem discordaram desse principal motivo. Todavia 15 diretores (31,25%) discordaram mais do que concordaram e oito (16,66%) discordaram totalmente, ou seja, 23 gestores escolares (47,92%) entenderam que esse não seria um dos principais motivos de diligências com base na sua opinião e experiência profissional. Entretanto, se considerarmos as respostas positivas, esses dados corroboram com o recorte da pesquisa realizada no capítulo 2 desta dissertação.

Quanto às diligências referentes a solicitação de comprovante de pagamento ou cópias dos cheques 4 gestores escolares (8,33%) responderam que concordam totalmente e 7 (14,58%) concordaram mais do que discordaram, somando 11 gestores (22,92%) que entendem ser esse um dos principais motivos de diligências para as suas escolas atenderem. Já 12 (25%) nem concordaram e nem discordaram, sendo indiferentes. Contudo, 12 (25%) discordaram mais do que concordaram e 13 (27,08%) discordaram totalmente, totalizando 25 gestores escolares (52,08%) que entendem que para as suas Unidades de Ensino esse não seria um dos principais motivos de diligências.

Com relação às solicitações de notas fiscais obtivemos quatro gestores que concordaram totalmente e dois gestores que concordaram mais do que discordaram, totalizando o número de seis gestores escolares (12,5%) que entendem ser esse um dos principais motivos de diligências para as suas caixas escolares. Todavia 14 gestores nem concordaram e nem discordaram que esse seria um dos principais motivos. Já 11 gestores escolares (22,92%) discordaram, mas do que concordaram e 17 (35,41%) discordaram totalmente, somando o número de 28 gestores escolares (58,33%) que entendem que esse não seria um dos principais motivos de diligências que suas respectivas Unidades de Ensino recebem diuturnamente.

Já na sentença de danos ao erário, três gestores escolares concordaram totalmente e seis gestores (12,5%) concordaram mais do que discordaram, somando nove (18,75%) que entendem ser esse um dos principais motivos de diligências. Agora 13 gestores escolares nem concordaram e nem discordaram que esse seria um dos principais motivos. Já sete gestores escolares (14,58%) discordaram mais do que concordaram e 19 (39,58%) discordaram totalmente, o que totaliza a quantia de 26

diretores (54,16%) dos respondentes que entendem não ser esse um dos principais motivos de diligências apresentadas para suas respectivas escolas estaduais.

Na questão nº. 17 do questionário de campo apresentado aos gestores escolares foi solicitado: Caso considere que exista outros motivos principais de diligência dos processos de prestação de contas, descreva-os abaixo. As respostas foram organizadas no quadro 5.

Quadro 5 – Caso considere que existam outros motivos principais de diligência dos processos de prestação de contas, descreva-os abaixo

Gest. Escolares	Respostas abertas sobre os principais motivos de diligências nas prestações de contas das Caixas Escolares da SRE estudada:
Gestor 1	Falta de documentos diversos.
Gestor 2	Acompanhamento das diligências, pois após envio não temos parecer.
Gestor 3	Falta de experiência.
Gestor 4	Julgo ser importante relatar nesta seara, o que denominamos no jargão popular como "Herança Maldita", ou seja, ao assumir o cargo no dia 02/01/2023 me deparei com um passivo documental e fiscal de grande monta e aqui afirmo categoricamente - REFLEXO TOTAL DA AUSÊNCIA DE QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DOS SERVIDORES DIRECIONADOS AO CARGO DE GESTÃO, mediante o exposto, creio ser salutar que o Processo de Escolha dos Diretores seja também reformulado com a implantação de filtros técnicos e emocionais, pois neste cargo o pretendo candidato deve apresentar o conhecimento técnico básico em Direito Administrativo, Gestão Fiscal e Contábil e também as características emocionais inerentes ao cargo, tais como: resiliência, empatia e equilíbrio emocional. Na Unidade de Ensino em que atualmente estou gerindo, para se ter uma ideia do reflexo da ausência de habilidades técnicas compatíveis, nossa escola nunca passou pelo processo de manutenção preventiva referente à Infraestrutura Predial desde sua inauguração no ano de 1994. Resultado: estou até hoje regularizando desde a conexão energética, passando pela reforma e culminando com a reestruturação de todo sistema de esgotamento sanitário, reforma do telhado do refeitório, além da necessidade urgente de reforma da infraestrutura elétrica, do telhado, da atual caixa d'água, da reestruturação do sistema hídrico de distribuição de água, da readequação de todas as janelas pertinentes ao prédio principal. Neste momento, para se ter uma ideia, estamos empreendendo o processo licitatório para construção do poço artesiano, o que sob minha ótica, já tinha que ter sido construído quando da construção da escola em 1993.
Gestor 5	Mudanças em algumas normativas, e falta de justificativa. Como demora muito para análise das prestações de contas, ficam sem entender o que ocorreu.
Gestor 6	Poucas empresas demonstram interesse em apresentar propostas ou responder às pesquisas de preços, o que tem se configurado como um dos principais entraves na instrução dos processos de aquisição de produtos ou contratação de prestadores de serviços. Apesar das tentativas de contato realizadas pela gestão escolar, observa-se baixo interesse de alguns fornecedores locais em participar de aquisições públicas.
Gestor 7	Não.
Gestor 8	Das diligências que chegaram dos anos anteriores, geralmente é por documentação com impressão ruim (nota fiscal e comprovante de pagamento).
Gestor 9	Não há.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No quadro 5 evidenciamos que nove gestores contribuíram com respostas. Desses, os gestores sete e nove afirmaram que não há outros motivos de diligência relevantes além dos mencionados na questão nº. 16. O gestor 1 reiterou que o principal motivo de diligências seria a falta de documentos diversos, motivo já contemplado na questão anterior.

Dessa forma, das nove respostas analisaremos seis, iniciando pelo gestor 2. Acredito que colocou que é necessário receber uma resposta do Setor de Prestação de Contas após o envio das respostas das diligências. Sugestão que com certeza fará parte do PAE no capítulo 4 desta dissertação. O acompanhamento das ações e a resposta definitiva para o gestor escolar é importante para que ele possa se aperfeiçoar nos procedimentos de prestação de contas e aprimorar tais procedimentos.

Já o gestor 3 pontuou a falta de experiência dos gestores que o antecederam, o que com certeza com a capacitação adequada tal motivo poderá ser minimizado ou até sanado por completo. O gestor 4 iniciou suas colocações fazendo uma reflexão sobre a necessidade do processo de escolha dos gestores escolares possuir mecanismos que garantam critérios técnicos voltados para a gestão financeira das escolas que irão gerir, garantindo conhecimentos básicos em Direito Administrativo, Gestão Fiscal e Contábil, bem como características emocionais inerentes ao cargo de gestor escolar, enfatizando a necessidade que o gestor escolar desenvolva a resiliência, empatia e equilíbrio emocional.

Logo em seguida faz um relato das dificuldades que teve ao longo da sua gestão frente a Unidade de Ensino expondo que algumas ações estruturantes deveriam ter sido realizadas desde a construção da Unidade de Ensino em questão. Contudo de sua resposta notamos que um motivo seria a falta de habilidades e competências de gestão que vão além de conhecimentos básicos de gestão financeira, mas sobretudo preparo emocional para superar os desafios da gestão escolar, gestão financeira, enfim dos desafios apresentados no dia a dia da vida da comunidade escolar.

Quanto à contribuição do gestor 5 ressaltamos que o intuito da presente dissertação de mestrado profissional seria propor o aprimoramento dos procedimentos de prestação de contas. As mudanças de legislação e normativas que regem esses processos são levadas em conta na análise dos procedimentos de

prestação de contas, pois no recorte do exercício financeiro de 2020 os critérios de prestação de contas eram os definidos na Resolução SEE/MG nº. 3670/2017, a qual foi revogada pela Resolução SEE/MG nº. 5.131/2025.

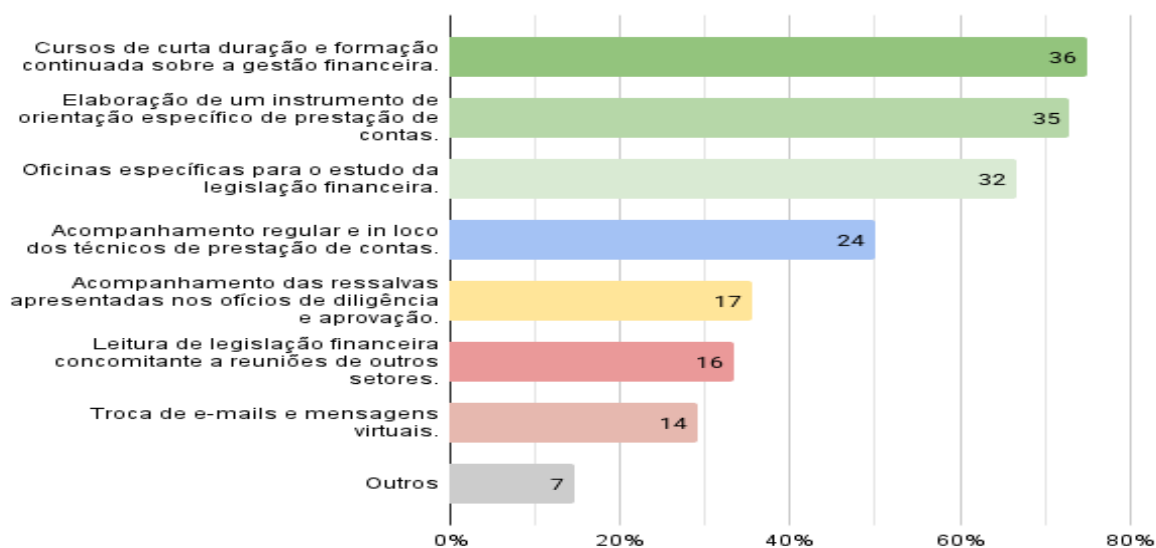
A existência desse passivo realmente é prejudicial para as Unidades de Ensino que não têm respostas no tempo adequado para regularem sua execução financeira. Acreditamos que com o Projeto Caixa Escolar Digital descrito no item 2.4 deste trabalho teremos a cada dia menos passivos de prestações de contas e o mais importante teremos uma análise menos burocrática, o que foi apontado por todos como um entrave na execução financeira das caixas escolares.

O gestor 6 externou que poucas empresas manifestam interesse em participar das aquisições promovidas pela sua caixa escolar. Dessa forma, esse baixo interesse é um entrave que faz com que a instrução dos processos de aquisição e/ou contratação promovidos pela caixa escolar demorem mais para serem concretizados, pois há a necessidade de no mínimo três cotações para estabelecer o valor de referência. Sem esse valor não há como saber se o processo adquiriu produtos e/ou serviços dentro dos preços médios praticados no mercado.

Já o gestor 8 ressalta que as diligências recebidas por sua caixa escolar em sua grande maioria devem-se por documentação juntada aos processos de prestação de contas estarem com a impressão ruim, não estando legível, razão pela qual os analistas de prestação de contas solicitaram a juntada de documentos legíveis (notas fiscais e comprovantes de pagamento). Sendo assim confirmados os principais motivos evidenciados nas pesquisas realizadas neste mestrado profissional.

No gráfico 18 os gestores escolares puderam marcar quais as estratégias em que eles acreditavam que poderiam diminuir as dificuldades na gestão financeira de suas respectivas Unidades de Ensino.

Gráfico 18 – Marque as estratégias em que você acredita que poderiam diminuir as dificuldades na gestão financeira da Escola.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

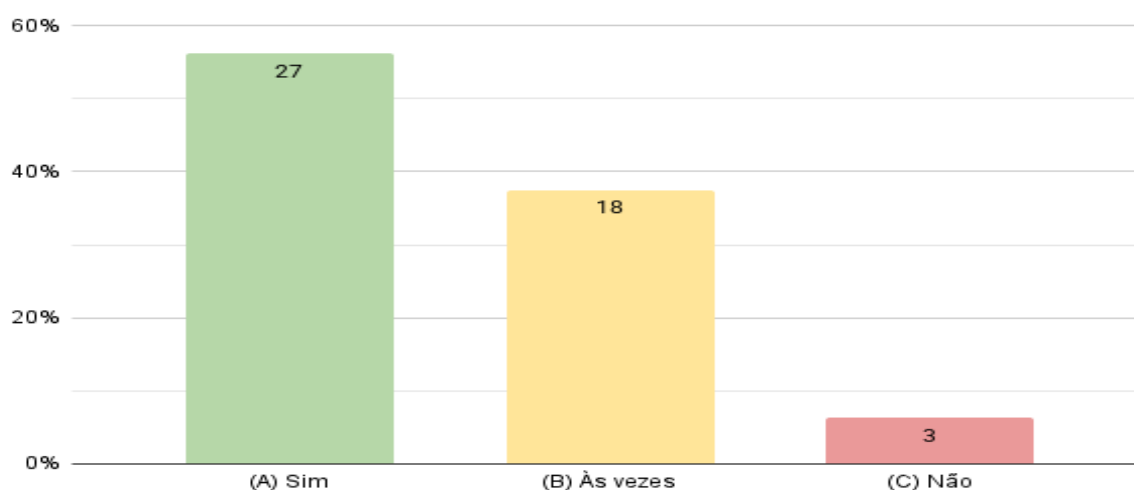
Dentre as estratégias descritas no gráfico 18, as quais têm por objetivo o aprimoramento dos procedimentos de prestação de contas das caixas escolares, as três principais estratégias escolhidas foram: 1- Cursos de curta duração e formação continuada sobre a gestão financeira, com 36 respostas das 48 possíveis, ou seja, 75% dos gestores escolares entendem ser essa uma estratégia viável para o aprimoramento da gestão financeira nas escolas estaduais da SRE estudada.

2- Elaboração de um instrumento específico de prestação de contas, com 35 dos 48 gestores escolares, ou seja, 72,92% dos gestores, e, 3- Oficinas específicas de estudo da legislação financeira das caixas escolares, esse último com 32 dos 48 diretores, o que corresponde ao percentual de 66,66%. Acreditamos que estas ações contribuirão bastante para o nosso principal objetivo que é vencer os desafios aproveitando as possibilidades de aprimoramento no trâmite destes processos de prestação de contas que as caixas escolares estão sujeitas ao gerirem os recursos das escolas estaduais de Minas Gerais. No subitem seguinte realizamos a análise do questionário com vistas às análises das prestações de contas das caixas escolares.

3.3.1.3 Bloco 3: Diligências nas Análises de Prestações de Contas das Caixas Escolares

Nesse bloco de perguntas pretendemos aprofundar nas análises das diligências nas prestações de contas das Caixas Escolares. Dessa forma, nossa primeira pergunta foi se a escola já recebeu diligências em relação aos processos de prestação de contas entregues para o Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, conforme gráfico 19.

Gráfico 19 – A escola já recebeu diligências em relação aos processos de prestação de contas entregues para o Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada?

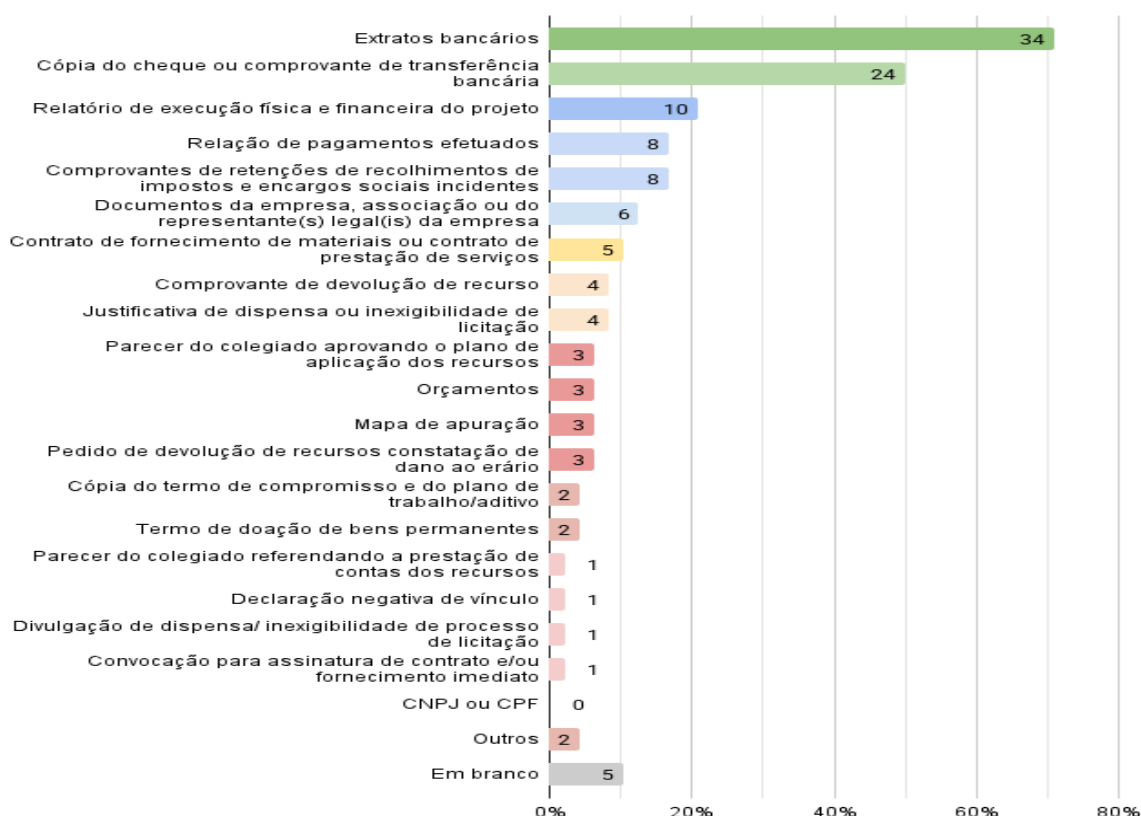


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como podemos evidenciar no gráfico 19, 27 gestores escolares (56,25%) recebem diligências com frequência e 18 gestores (37,5%) recebem diligências às vezes, ou seja, nem sempre, mas se analisarmos as caixas escolares que recebem e recebem as vezes chegamos no número de 45 gestores escolares (93,75%), que são diligenciados pelo Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada. Número que corrobora com o grande número de diligências realizadas. Somente três gestores escolares (6,25%) responderam que não recebem diligências. Número muito pequeno, o qual revela a grande dificuldade enfrentada pelos gestores escolares na execução financeira de suas respectivas caixas escolares.

Em seguida indagamos aos gestores que caso seja positiva sua resposta a questão que gerou o gráfico 19, qual seria os documentos que motivaram o recebimento de diligências, conforme gráfico 20.

Gráfico 20 – Caso a resposta à questão anterior tenha sido afirmativa, marque o(s) documentos que motivaram a Caixa Escolar da Escola Estadual receber a diligência



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

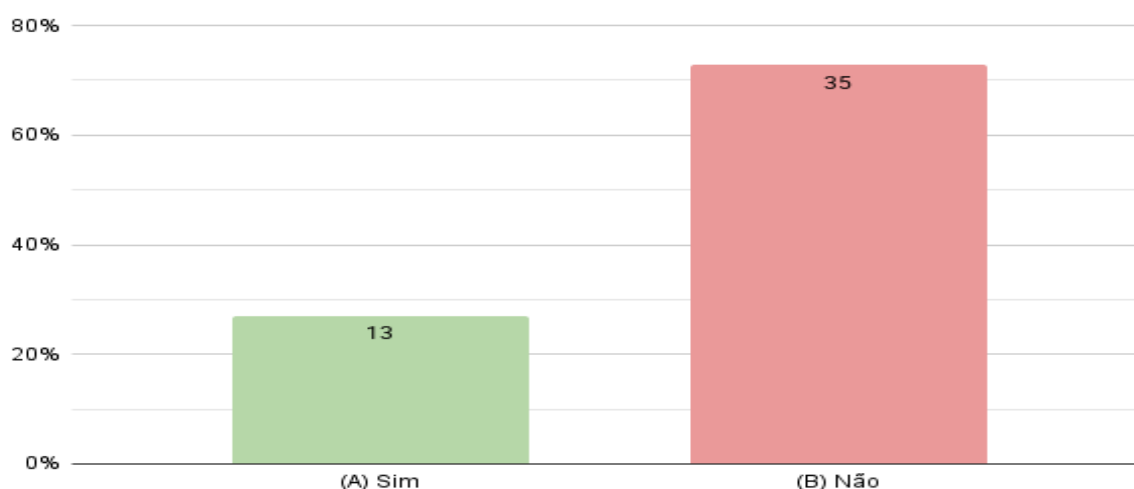
Do gráfico 20 constatamos que o principal motivo e a solicitação de extratos bancários o que corrobora com a pesquisa realizada nos registros dos arquivos do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, tabela 4, onde ficou evidenciado que das 401 diligências, 104 foram para solicitar extratos bancários que não haviam sido inseridos nas prestações de contas das caixas escolares. Dessa forma, 25,93% das diligências referem-se a esse motivo. No questionário aplicado na pesquisa de campo ficou evidente que 34 dos 48 gestores indicaram esse como o

principal motivo de diligência, ou seja, 70,83% apontaram que o documento que motivou a diligência seria a apresentação do extrato bancário.

No gráfico 20 o segundo principal documento solicitado foi cópia do cheque ou comprovante de transferência bancária, com 24 dos 48 gestores apontando para esse documento, o que equivale a 50% dos diretores. Em terceiro lugar foi a solicitação do relatório de execução física e financeira do projeto, pois trata-se de documento constante do *check list* e necessário onde o gestor e sua equipe elenca todos os pagamentos efetuados e qual percentual do recurso já foi executado com o avanço financeiro e físico da obra em questão, com 10 respostas dos 48 gestores equivalentes ao percentual de 20,83%.

Já em quarto e quinto lugares com oito respondentes dos 48 gestores, equivalente a 16,66% a falta da relação de pagamentos efetuados e os comprovantes de retenções de recolhimentos de impostos e encargos sociais incidentes. Esses são os documentos que mais motivaram a Caixa Escolar das escolas estaduais da SRE estudada a receberem as diligências para complementação de documentação faltante, o que atrasa a análise e gerou o passivo de prestação de contas. Quanto à inadimplência da caixa escolar, o gráfico 21, demonstra os dados quanto a esse quesito.

Gráfico 21 – A Caixa Escolar de sua Escola Estadual já foi considerada inadimplente devido às pastas da gestão financeira, ou seja, por falta de prestação de contas dentro dos prazos preestabelecidos?



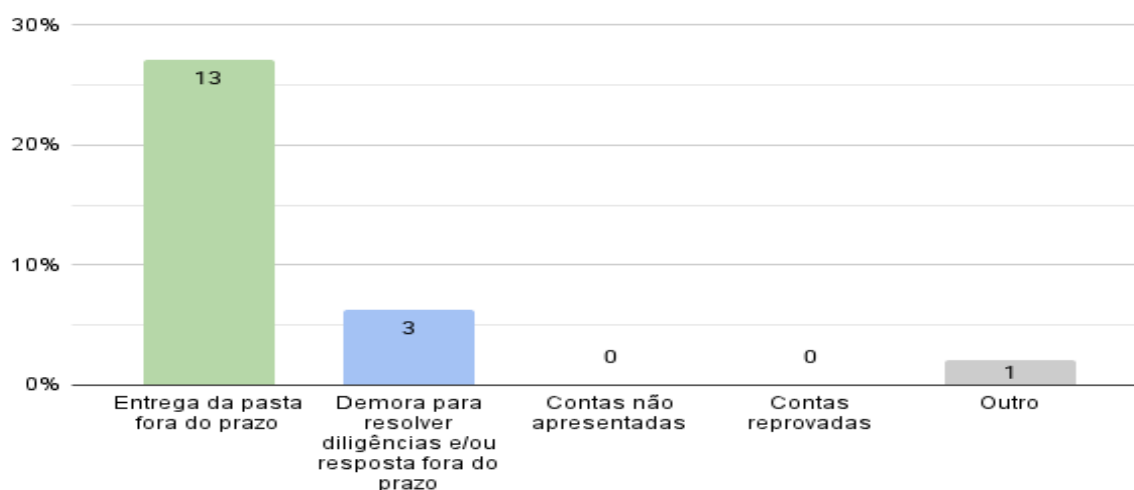
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Observamos que apenas 13 gestores escolares (27,08%) afirmaram que suas respectivas caixas escolares ficaram inadimplentes por não responderem às diligências dentro dos prazos preestabelecidos nas mesmas. Acreditamos ser um número alto, haja vista que os Analistas de Prestação de Contas quando solicitados renovam os prazos e dão outras oportunidades para que os gestores escolares cumpram com as diligências demandadas.

Lado outro, a grande maioria 35 dos 48 gestores escolares afirmaram que não tiveram suas caixas escolares como inadimplentes no quesito cumprimento de prazos para as respostas das diligências, o que equivale ao percentual de 72,92%. O que evidencia que a maioria dos gestores de escolas da SRE estudada cumprem os prazos estabelecidos e respondem às diligências.

Na última questão do questionário apresentado aos gestores escolares consultamos com relação à inadimplência. Qual (is) seria o(s) motivo(s) que a caixa escolar teria sido considerada inadimplente quanto a execução financeira dos recursos públicos disponíveis para a escola, gerando o gráfico 22.

Gráfico 22 – Caso a resposta à questão anterior tenha sido afirmativa, marque o(s) motivo(s) da Caixa Escolar da escola estadual, a qual você é o Gestor Escolar ter sido considerada inadimplente quanto à execução financeira dos recursos públicos disponíveis para a escola



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Da análise do gráfico 22 evidenciamos que 13 respondentes informaram que o motivo está relacionado com a entrega da pasta fora do prazo. E três gestores

escolares afirmaram que seria em virtude da demora para resolver diligências e/ou respostas fora do prazo. E apenas um colocou outro motivo não relacionado na questão em análise não descrevendo qual seria.

Após analisarmos esse bloco encerramos a pesquisa de campo com os gestores escolares, a qual foi muito profícua e confirmou dados importantes que utilizaremos em nosso PAE objetivando o aprimoramento dos trâmites dos procedimentos de prestação de contas. No item seguinte 3.3.2 realizaremos análise do público-alvo Analistas Educacionais, atores responsáveis por fazerem as análises das prestações de contas da SRE estudada.

3.3.2 Público-alvo: Analistas de Prestação de Contas

Dando início à análise dos dados referentes aos analistas de prestação de contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, cumpre-nos destacar a participação de sete respondentes, ou seja, 100% dos profissionais pesquisados, demonstrando um excelente índice de representatividade, o que nos permite realizar uma análise consistente dos dados levantados do presente trabalho.

Considerando que os Analistas de Prestação de Contas são os responsáveis pelas análises das prestações de contas das caixas escolares vinculadas às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais se torna indispensável ouvirmos esses atores para que possamos entender quais as dificuldades que as Caixas Escolares estaduais enfrentam na prestação de contas da execução financeira para aquisição de bens, serviços e obras para as escolas estaduais a que se vinculam?

A escolha dos Analistas de Prestação de Contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada se justifica pelo fato de sua atuação junto à Caixa Escolar permitir um aprofundamento nas informações sobre as dificuldades e facilidades enfrentadas pelos gestores escolares na elaboração e envio das Prestações de Contas em seu dia a dia de trabalho.

A formulação das políticas deve levar em consideração os agentes que dão sustentação e aplicabilidade à política, entre outras palavras, a negociação entre tais sujeitos e o texto da política (Silva e Melo, 2000). Além das questões relacionadas à comunicação, destaca-se a colocação dos entrevistados de uma das escolas, sobre a importância de considerar as características da comunidade escolar. Os sujeitos que

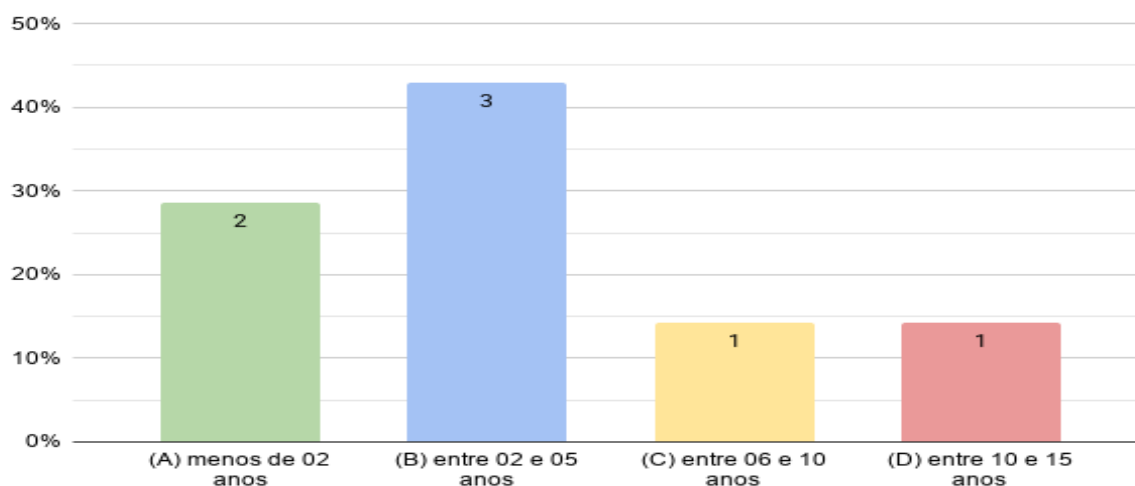
a compõem também são atores envolvidos no processo de implementação da política pública, portando, devem ser considerados em todo o processo, para que as ações delineadas estejam alinhadas aos anseios e necessidades da comunidade.

No subitem seguinte passaremos a realizar análise do perfil dos respondentes, com intuito de identificarmos o tempo de experiência do respondente e o índice de aprovação das prestações de contas por amostragem das últimas dez pastas analisadas, o que dará um parâmetro para confirmarmos ou não a pesquisa realizada no capítulo 2.

3.3.2.1 Bloco 1: Identificação do Tempo de Experiência do Respondente e do Índice de Aprovação das Prestações de Contas por Amostragem

No intuito de verificarmos qual o período de experiência e atuação dos analistas de prestação de contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, elaboramos a questão nº. 01, a qual gerou o gráfico 23.

Gráfico 23 – Qual o período de atuação no Setor de Prestação de Contas da SRE estudada na condição de Analista de Prestação de Contas?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Com base no gráfico 23 evidenciamos que da equipe do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, dos sete profissionais que compõem o quadro 3 deles possuem de dois a cinco anos de experiência, ou seja, 42,86%. Seguido de dois

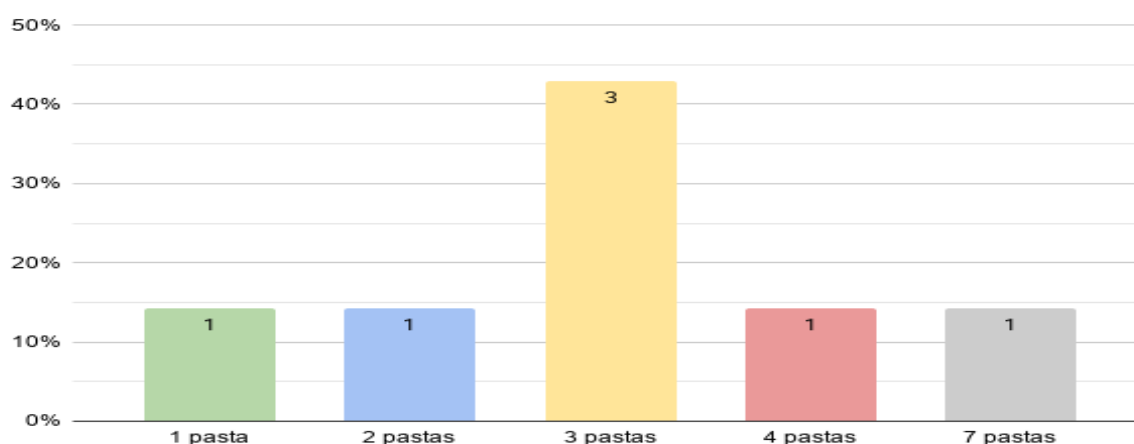
membros que possuem menos de dois anos, ou seja, estão iniciando nas atividades do Setor, o que equivale ao percentual de 28,57%. Contudo, observamos ainda que um analista possui de seis a dez anos de experiência o que equivale ao percentual de 14,28%, e, que um Analista de Prestação de Contas possui de dez a 15 anos demonstrando muito tempo de serviço, o que equivale também a 14,28%.

Constatamos que a equipe é mesclada por membros com bastante experiência e membros que estão iniciando suas atividades com menos de dois anos de experiência. Todavia o fato do setor contar com pessoas distintas contribui para a troca de experiências e motiva os membros que chegaram a trabalharem em conjunto com a equipe.

Passaremos na próxima questão a analisar qual a data da última pasta aprovada pelos Analistas de Prestação de Contas, o PDDE, Programa Dinheiro Direto na Escola, é analisado anualmente. A questão 2 indagou aos analistas qual a data das dez últimas pastas de prestação de contas aprovadas para que eles pudessem responder sem consultar arquivos oficiais, para que na questão seguinte pudéssemos verificar se o índice de diligências se continua alto ou se teve uma melhora em relação ao recorte realizado no ano financeiro de 2020.

Essa questão foi preparatória para a seguinte. Já na questão 3 questionamos quantas dessas dez pastas foram aprovadas de imediato, se ressalvas e/ou correções, conforme gráfico 24.

Gráfico 24 – Quantas destas pastas foram aprovadas de imediato, sem ressalvas ou correções?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

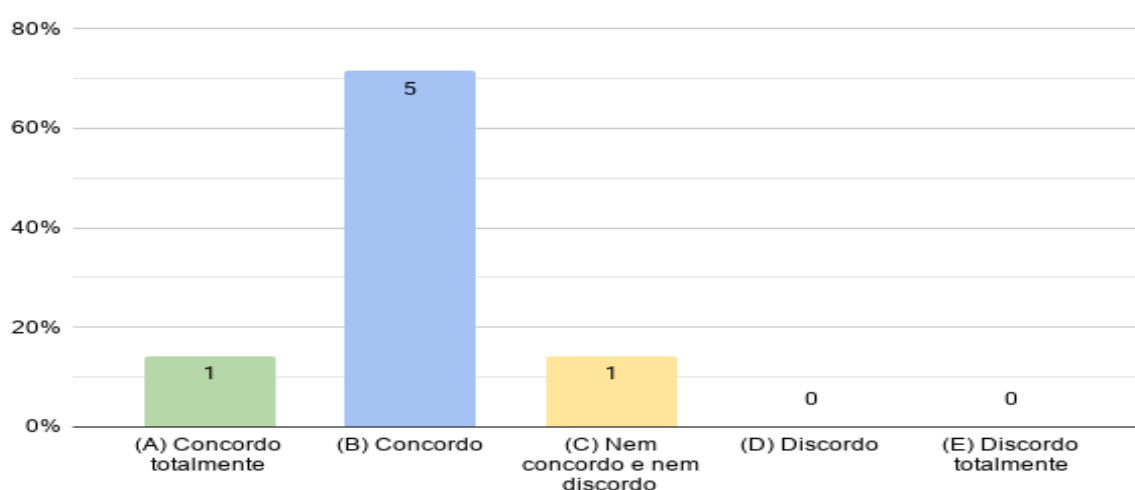
Constatamos pelo gráfico 24 que apenas uma de dez pastas de prestações de contas foi aprovada sem ressalvas ou correções por um dos sete analistas pesquisados. Nesse caso o índice foi de 90% de diligências. Já para outro analista foram duas das dez pastas aprovadas sem diligências e/ou correções. O que evidenciou um índice de 80% de diligências.

Contudo para três dos sete analistas foram três pastas aprovadas, o que gerou um índice de 70% de diligências. Para outro respondente foram quatro pastas, nesse caso obtivemos 60% de diligências. Mas um dos analistas teve um índice muito bom que destoia da prática comum que foi aprovação de 70%, o que gerou um índice baixo de 30% de diligências.

Todavia se somarmos os índices obtidos dos sete analistas de prestação de contas e fizemos a média aritmética simples verificaremos que continua alto o índice de diligências, ou seja, 67,14%, abaixo do apurado no recorte realizado no capítulo 2, contudo, alto para o que deveria ser o índice de diligências.

Na questão 6 do questionário dos Analistas de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada questionamos se esse público-alvo se considera capacitado para realizar as análises de prestações de contas das caixas escolares, obtivemos as respostas constantes do gráfico 25.

Gráfico 25 – Você considera que está capacitado para a análise das prestações de contas da gestão financeira das Caixas Escolares da SRE estudada?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

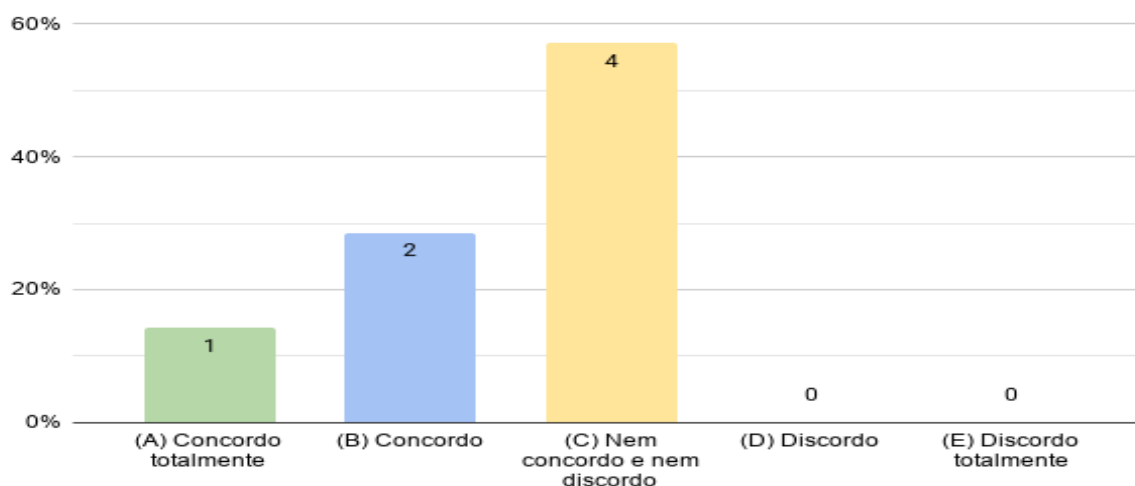
No gráfico 25 evidenciamos que uma analista (14,28%) concordou totalmente que está capacitado para realizar as análises de prestação de contas das escolas estaduais da SRE estudada e 5 analistas de prestação de contas (71,44%) afirmaram que concordam que estão capacitados para realizarem as análises das prestações de contas. Entretanto, 1 analista (14,28%) nem concorda e nem discorda, sendo indiferente. Contudo observamos que nenhum dos analistas não se sentem preparados para realizarem seu trabalho de análise.

Dado que evidencia que os profissionais do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada se sentem aptos para realizarem suas atividades cotidianas referente às análises de prestação de contas. Encerramos esse bloco, e, no subitem 3.3.2.2 nós propomos em realizar análise das prestações de contas das caixas escolares da circunscrição da SRE estudada sob a ótica da capacitação dos analistas para realizar as análises, sobre o domínio que eles têm, sobre a segurança com que executam seu trabalho, sobre o conhecimento da legislação vigente, pesquisando quais as principais dificuldades encontradas e, por fim, quais as melhores estratégias para diminuir e/ou eliminar as dificuldades por parte das escolas na correta prestação de contas dos recursos financeiros recebidos para suas respectivas Unidades de Ensino.

3.3.2.2 Bloco 2: Prestação de Contas das Caixas Escolares da Circunscrição da SRE Pesquisada

Nesse bloco de questões faremos uma abordagem iniciando sobre a questão que envolve o nível de capacitação que os Analistas de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada consideram que recebeu ao longo de sua carreira profissional, o qual resultou no gráfico 26.

Gráfico 26 – Recebi capacitação para realizar as análises de prestação de contas das Escolas Estaduais da SRE estudada, garantindo a conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis e assegurando a transparência e eficiência na gestão dos recursos financeiros das caixas escolares



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Quanto ao recebimento de capacitação pelos Analistas de Prestação de Contas, obtivemos as seguintes respostas: um analista de prestação de contas (14,28%) concordou totalmente, outros dois (28,56%) concordaram, totalizando, três analistas (42,86%) que afirmam ter recebido capacitação, contudo, obtivemos quatro analistas (57,14%) que responderam que nem concordam e nem discordam, sendo neutros nessa resposta.

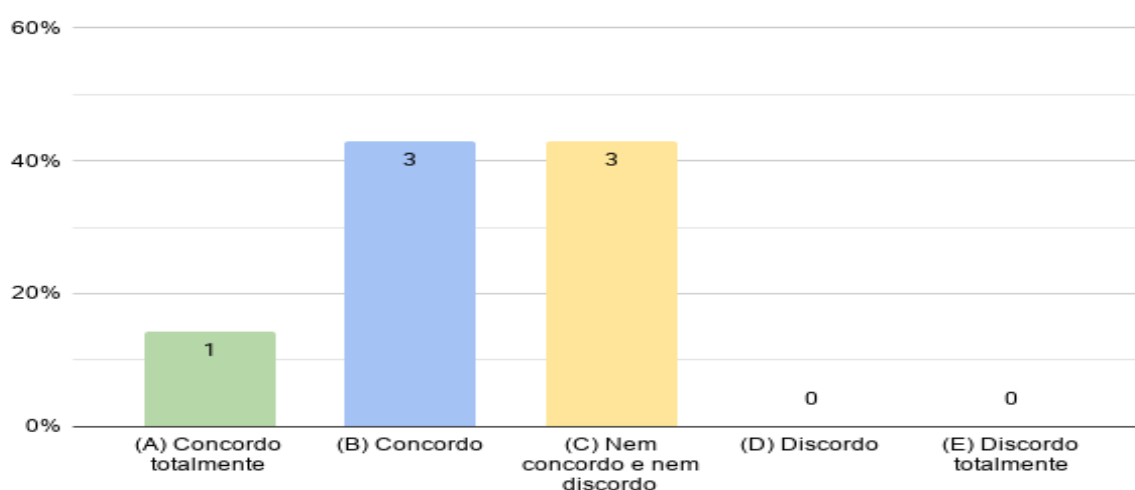
Isso evidencia que a maioria dos respondentes não sente que a capacitação foi adequada, pois se analisarmos em conjunto com os dados do gráfico 25, constataremos que embora se sintam capacitados para realizarem as análises, entendem que a capacitação fornecida não foi adequada. Dessa forma, se a maioria dos analistas de prestação de contas não sente que a capacitação foi adequada, isso pode impactar na qualidade das análises e na confiança nas decisões tomadas, sobretudo nas diligências elaboradas por esse público-alvo da pesquisa de campo.

Esse dado pode impactar na qualidade das análises realizadas, pois os analistas de prestação de contas podem cometer erros nas análises e/ou deixar de identificar problemas ou falhas importantes na execução dos recursos públicos das caixas escolares. Quanto à eficiência nas análises a falta de capacitação adequada

pode ocasionar o retrabalho e atrasos nas análises. Por fim, a falta de confiança na capacitação evidenciar nessa questão da pesquisa de campo pode afetar a credibilidade das análises e decisões dos analistas de prestação do Setor de Prestação de Contas da DAFI pesquisada.

Na próxima questão do questionário perguntamos se os analistas de prestação de contas dominam os procedimentos necessários para realizarem as análises das prestações de contas da gestão financeira das escolas, e se auxiliam os gestores escolares e suas equipes nas correções necessárias na execução dos recursos públicos, conforme gráfico 27.

Gráfico 27 - Domina todos os procedimentos para realizar a análise das prestações de contas da gestão financeira das Instituições de Ensino, e principalmente para auxiliar os gestores escolares nas correções necessárias na execução dos recursos públicos?



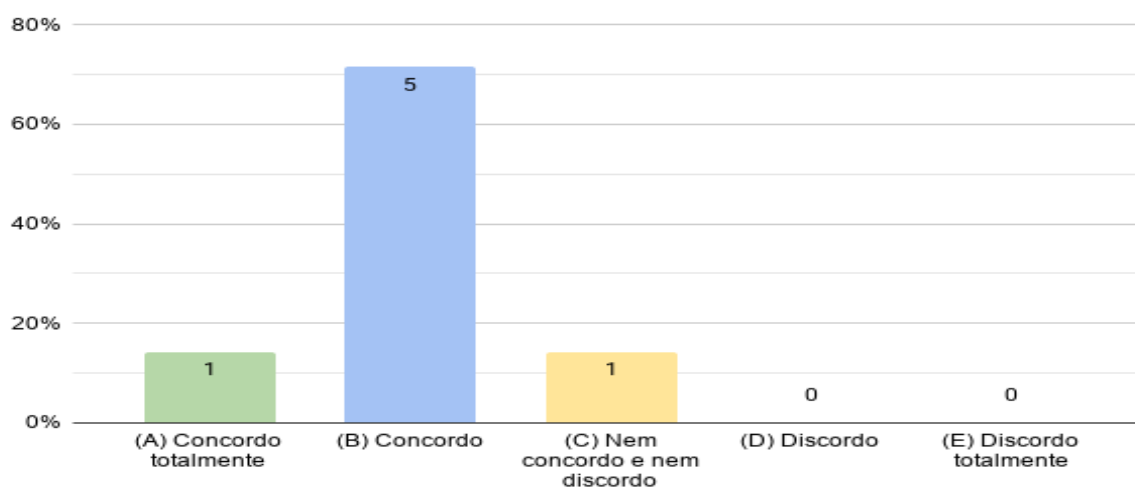
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 27 observamos que um analista de prestação de contas (14,28%) concordou totalmente que domina os procedimentos necessários e três analistas (42,86%) concordaram. Contudo, três analistas de prestação de contas (42,86%) nem concordaram e nem discordaram ficando indiferentes. Embora se sintam qualificados para o trabalho não quiseram afirmar que dominam todos os procedimentos para realizar a análise das prestações de contas da gestão financeira das Instituições de

Ensino, e principalmente para auxiliar os gestores escolares nas correções necessárias na execução dos recursos públicos.

Na próxima questão indagamos se os analistas educacionais se sentem preparados e seguros para realizarem as análises de prestações de contas da execução financeira das Caixas Escolares da SRE estudada, conforme gráfico 27.

Gráfico 28 – Sente-se preparado/seguro para realizar as análises de prestações de contas da execução financeira das Caixas Escolares da SRE estudada?

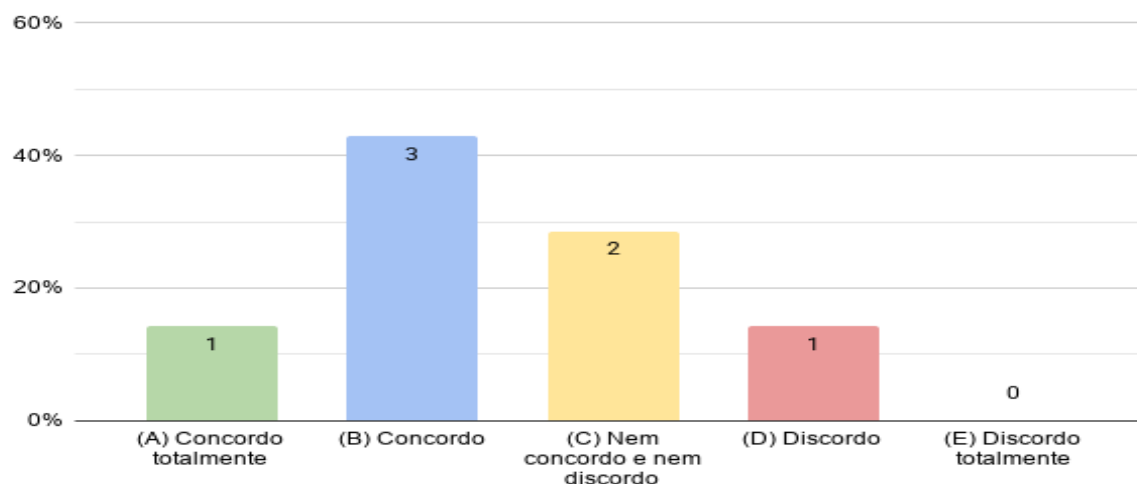


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 28 evidenciamos que uma analista de prestação de contas (14,28%) concordou totalmente afirmando que se sente preparado e seguro para realizar as análises de prestação de contas da execução financeira das caixas escolares vinculadas às escolas estaduais e cinco analistas (71,44%) concordaram, o que soma o percentual de 85,72% que se sente preparados e seguros. Contudo um analista (14,28%) nem concordou e nem discordou, sendo neutro nesse quesito de segurança e preparo para atividade de analista de prestação de contas.

Passamos na questão seguinte a analisar se o profissional responsável pelas análises das prestações de contas conhece detalhadamente toda a legislação vigente, em especial a Resolução SEE/MG nº. 5.131/2025, referente à gestão financeira das caixas escolares, conforme gráfico 28.

Gráfico 29 – Conhece detalhadamente toda a legislação vigente, em especial a Resolução SEE/MG nº. 5.131/2025, referente à gestão financeira das Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais?

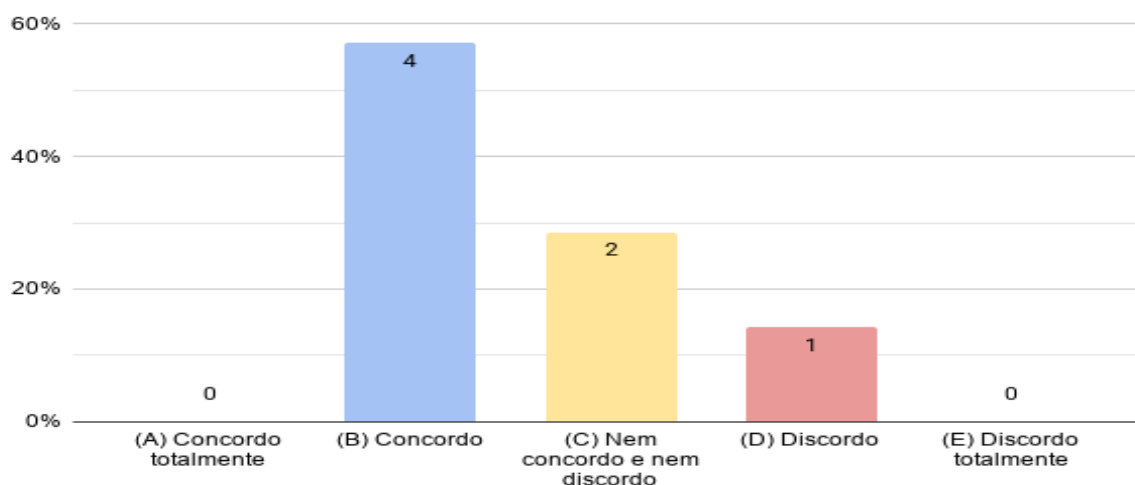


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O gráfico 29 demonstra que um analista (14,28%) concordou totalmente e que três (42,86%) concordaram que conhecem detalhadamente a legislação vigente das caixas escolares. Contudo dois (28,57%) nem concordaram e nem discordaram, se mostrando neutros. Mas uma analista de prestação de contas (14,28%) discordou, afirmando que não conhece detalhadamente toda a legislação vigente, em especial a Resolução SEE/MG nº. 5.131/2025, referente à gestão financeira das Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais.

O que evidencia a necessidade de capacitações constantes e formação entre pares para que todos os analistas de prestação de contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada possam se sentir seguros e preparados, sendo conhecedores de toda a legislação vigente. No gráfico 30 passamos a questionar sobre as orientações legais existentes seriam suficientemente claras e objetivas.

Gráfico 30 – As orientações legais são suficientemente claras e objetivas?



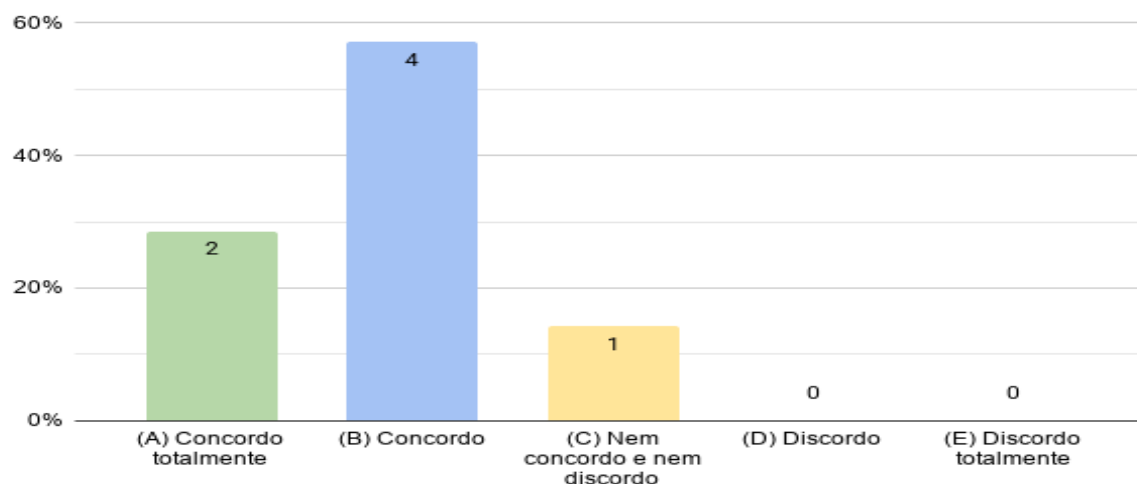
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 30 constatamos que quatro analistas de prestação de contas (57,14%) concordaram asseverando que as orientações de prestação de contas são claras e objetivas. Porém duas analistas (28,57%) nem concordaram e nem discordaram, sendo neutros. Contudo uma (14,28%) discordou afirmando que as orientações nem sempre são claras e objetivas.

Embora para a maioria as orientações sejam claras e objetivas devemos trabalhar para que todos os profissionais tenham esse sentimento. Mas se fizermos análise com o gráfico 13 dos gestores escolares identificamos que cinco gestores (10,42%) que discordam, somando-se a um gestor (2,08%) que discordou totalmente, tivemos a quantia de seis (12,5%) de respondentes que discordaram levando a crer que as orientações legais não são suficientemente claras e objetivas.

Embora nos dois gráficos a maioria entenda que as orientações estão claras e objetivas, devemos trabalhar para que tenhamos 100% dos atores com essa clareza e objetividade na execução financeira e consequentemente nas prestações de contas realizadas pelas caixas escolares. Passamos para a análise da questão nº. 12 do questionário, onde indagamos se na visão dos analistas de prestação de contas a prestação de contas em si é burocrático, conforme gráfico 31.

Gráfico 31 – Na sua visão como Analista de Prestação de Contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, o processo de prestação de contas é burocrático?



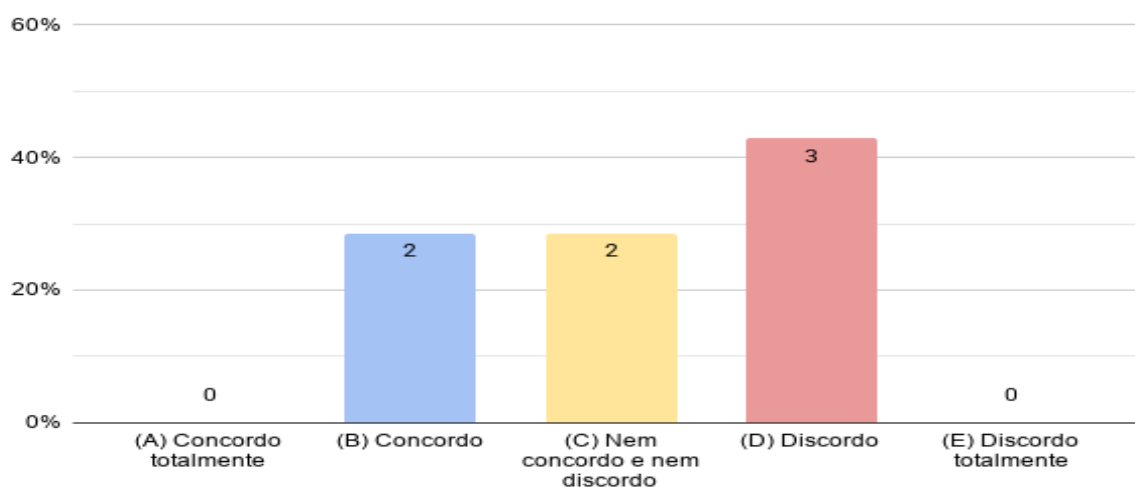
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 31 ficou evidente que duas analistas de prestação de contas (28,57%) concordaram totalmente e quatro analistas (57,14%) concordaram, totalizando o percentual de 85,71% que consideram o processo de prestação de contas burocrático. Apenas uma analista (14,28%) nem concordou e nem discordou, ficando neutra sua resposta.

Todavia essa informação é considerada como um dos principais achados, pois todos os públicos-alvo afirmaram que esse processo é burocrático o que gera a necessidade de desburocratização, a qual está sendo intentada mediante o Projeto Caixa Escolar Digital descrito no item 2.4 desta dissertação de mestrado profissional. Como ressalta Vieira e Nobre (2024), a eficiência na gestão pública depende de orientações precisas que permitam ao executor agir com celeridade e assertividade. Quando a norma é clara, reduz-se o "medo de errar" que frequentemente paralisa os burocratas de nível de rua (Lipsky, 1983).

Questionamos aos analistas de prestação de contas se na sua visão os gestores escolares estariam preparados para a gestão financeira das caixas escolares, conforme gráfico 32.

Gráfico 32 - O Gestor Escolar na sua visão está preparado para realizar a execução financeira e consequentemente apresentar a prestação de contas há tempo e modo?

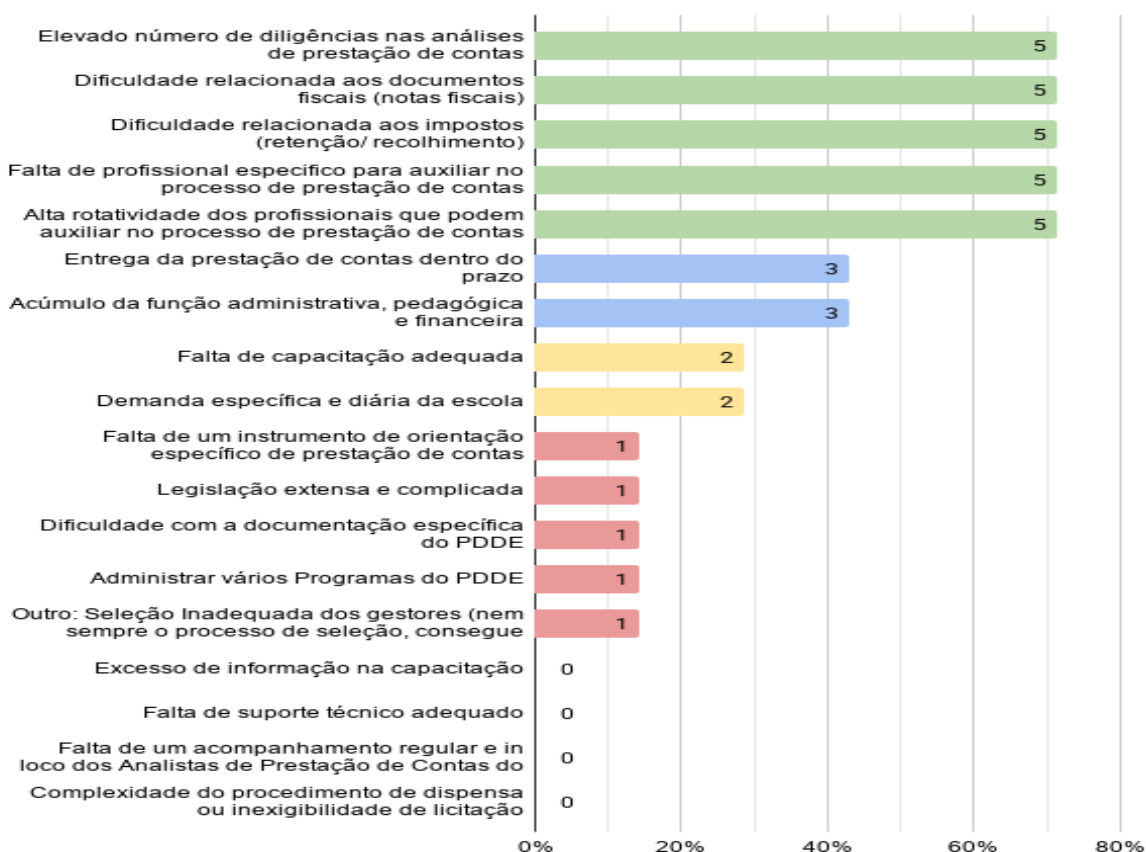


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O gráfico 32 evidencia que na visão dos analistas de prestação de contas que dois dos analistas de prestação de contas (28,57%) concordaram que os gestores escolares estão preparados para realizarem a execução financeira e consequentemente apresentarem as prestações de contas dentro dos prazos e de maneira adequada, sem distorções de finalidade e danos ao erário. Obtivemos dois analistas (28,57%) que nem concordaram e nem discordaram. Todavia constatamos que três analistas de prestação de contas (42,86%) discordaram afirmando que na visão deles enquanto profissionais responsáveis pelas análises de prestação de contas os gestores escolares não estão preparados.

Acreditamos que esse número significativo de analistas que consideram que os diretores escolares não estariam preparados se deve ao grande número de diligências e dificuldades apresentadas nas análises. Dando sequência ao questionário indagamos dos analistas de prestação de contas sobre em que aspectos os gestores escolares apresentam dificuldades, conforme gráfico 33.

Gráfico 33 – Assinale as alternativas em que você encontra dificuldades para realizar a análise da prestação de contas das Escolas Estaduais da circunscrição da SRE estudada. Onde o Gestor Escolar mais equivoca-se e apresenta dificuldades.

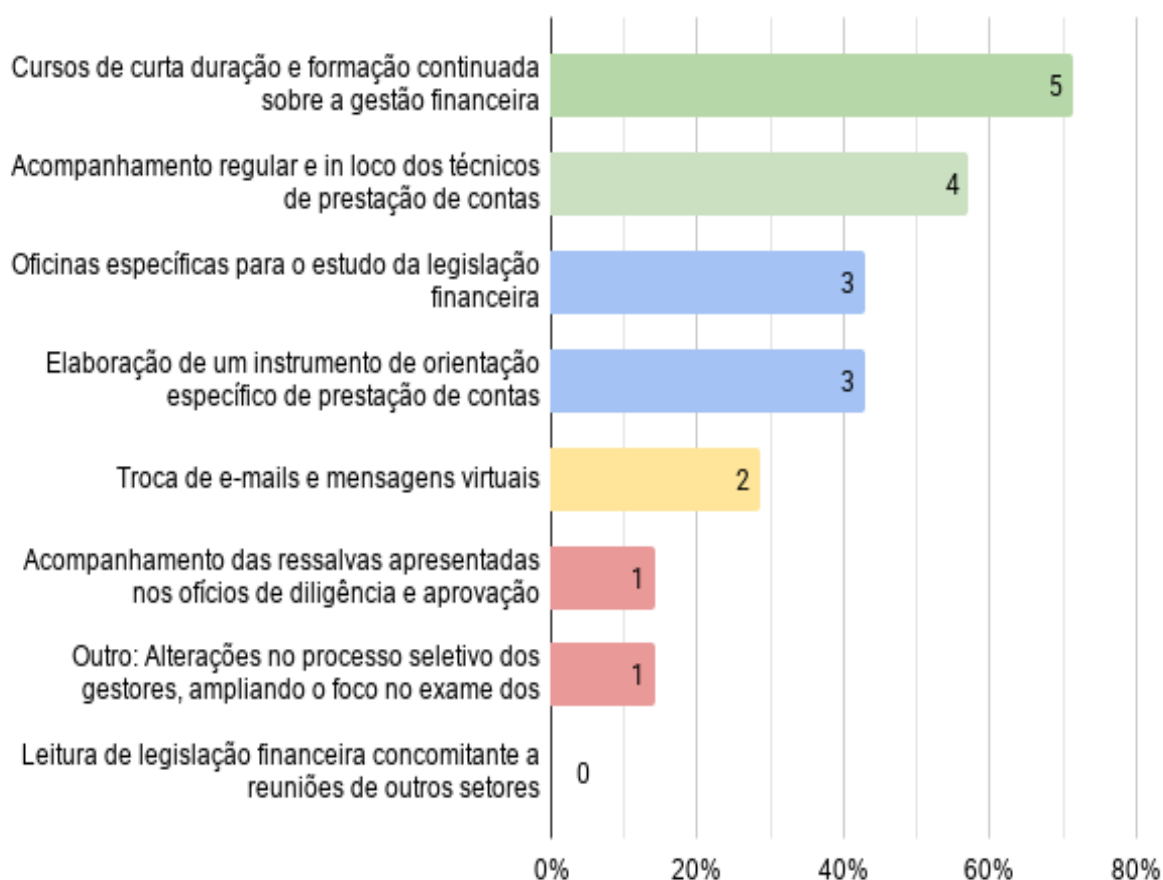


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Dentro do rol exemplificativo apresentado no gráfico 33 os principais motivos dos equívocos, segundo a visão e experiência profissional dos analistas de prestação de contas, nas prestações de contas por parte das caixas escolares foram: elevado número de diligências nas prestações de contas; dificuldades relacionadas aos documentos fiscais; dificuldades relacionadas aos impostos (retenção/recolhimento); falta de profissional específico para auxiliar no processo de prestação de contas e alta rotatividade dos profissionais que podem auxiliar no processo de prestação de contas. Ambos motivos obtiveram cinco dos sete analistas que elencaram como os principais, ou seja, 71,43% dos respondentes acreditam que esses seriam os principais motivos que ocasionaram os erros apresentados por parte dos gestores escolares.

Tomando como base as principais dificuldades, partimos para o questionamento de quais as principais estratégias em que os analistas de prestação de contas acreditam que diminuiria e ou até mesmo eliminariam esses equívocos apresentados pelas caixas escolares nas prestações de contas, conforme gráfico 34.

Gráfico 34 – Marque as estratégias em que você acredita que poderiam diminuir as dificuldades na gestão financeira da Escola.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 34 evidenciamos que na visão dos analistas de prestação de contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada elegeram as cinco principais estratégias que deveriam ser implementadas para eliminarmos e/ou reduzirmos as diligências nas prestações de contas seriam: com cinco respondentes (71,42%) a principal estratégia seria a adoção de cursos de curta duração e formação continuada sobre a gestão financeira; com quatro analistas, uma estratégia adequada seria o acompanhamento regular *in loco* dos técnicos de prestação de contas da SRE;

Já com três respondentes (42,86%) teríamos duas estratégias empatadas, que seria oficinas específicas para o estudo da legislação financeira e elaboração de um instrumento específico de prestação de contas, um manual, e por fim, dois analistas (28,57%) elegeram como melhor estratégia a troca de e-mails e mensagens virtuais.

Esses dados serão utilizados na elaboração do PAE, pois essas evidências dialogam com as evidências do capítulo 2. Dessa forma, se faz necessário a elaboração de um manual que contribuiria muito para o aprimoramento desses processos de prestação de contas das caixas escolares. A valorização e demanda por formações também reforça as discussões de Lück (2000) ao enfatizar que os processos de exercício e formação continuados atuam para o fortalecimento da condução técnica das equipes escolares.

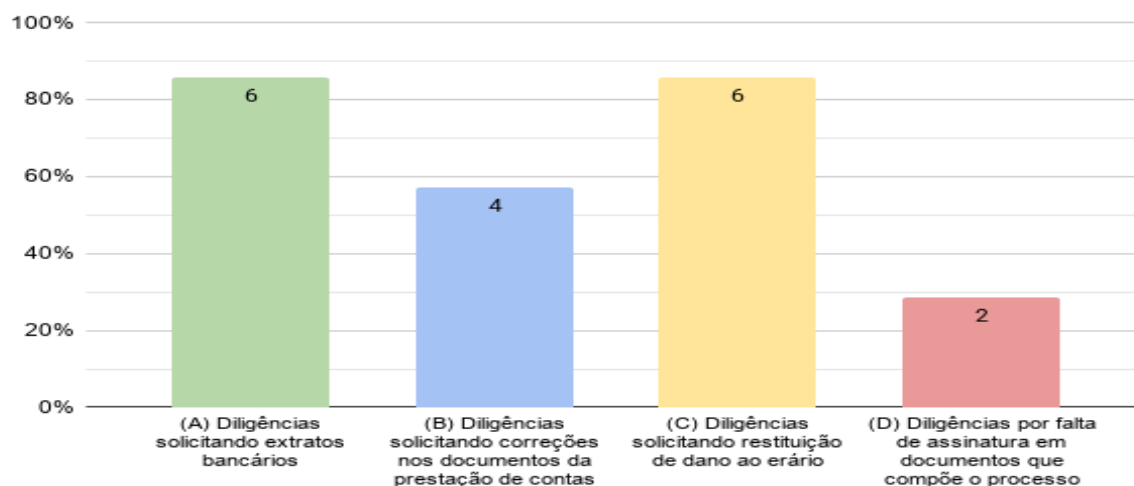
No subitem seguinte, 3.3.2.3, trataremos das diligências nas análises de prestação de contas das caixas escolares no intuito de elencarmos os principais motivos de diligências e cruzarmos com os dados dos demais questionários.

3.3.2.3 Bloco 3: Diligências nas Análises de Prestação de Contas das Caixas Escolares

Nesse bloco de questões elaboradas para os analistas de prestação de contas, buscamos verificar quais os principais motivos de diligências na visão destes profissionais, os quais são os responsáveis pela análise das prestações de contas e elaboração das diligências com objetivo de sanear os processos de prestação de contas e a regular execução financeira dos recursos destinados para as escolas estaduais.

Na questão 17 do questionário apêndice B desta dissertação de mestrado foi questionado quais as principais diligências, que das respostas dos analistas elaboramos o gráfico 35.

Gráfico 35 – Quais as principais diligências que você como Analista de Prestação de Contas emite ao analisar os processos de prestação de contas entregues para o Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada?

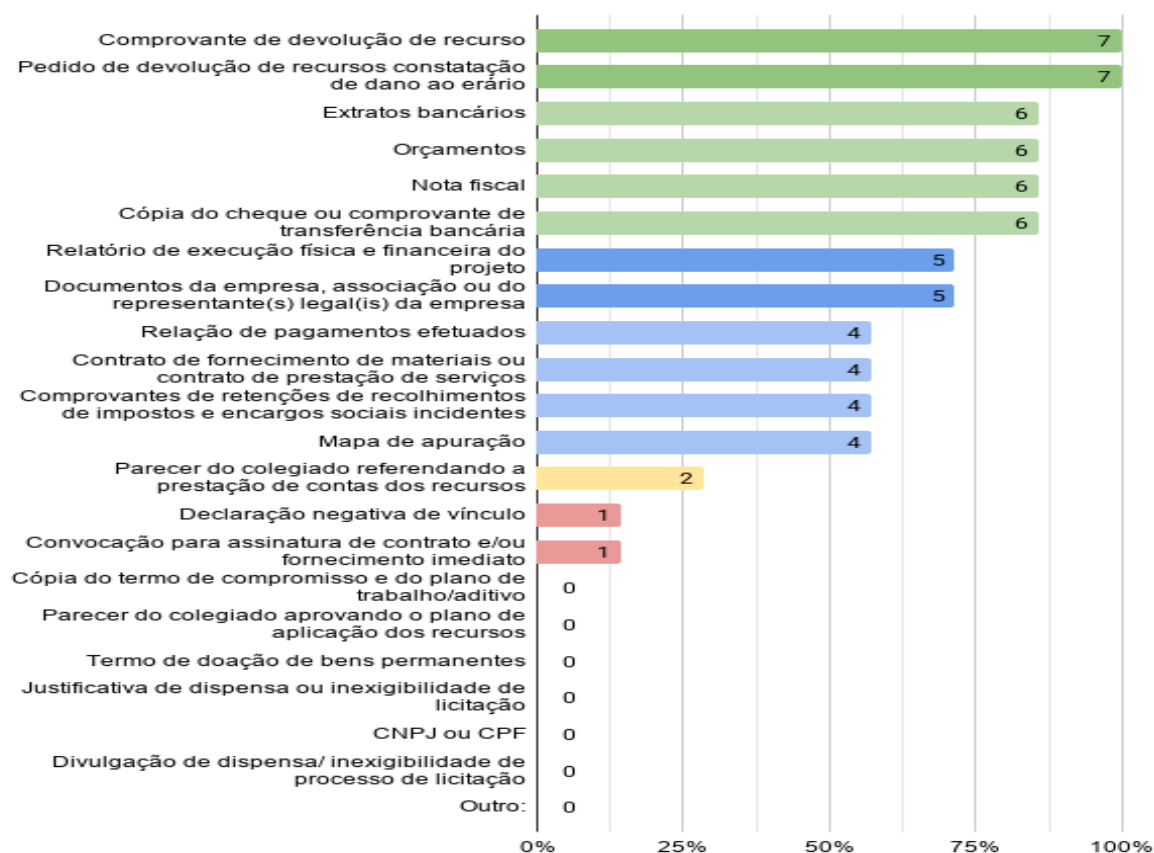


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 35 observamos que na visão dos analistas de prestação de contas, dentre as quatro principais diligências da questão nº. 16 os analistas definiram que: (A) as diligências solicitando extratos bancários e (C) diligências solicitando restituição de dano ao erário, com seis das sete respostas possíveis, ou seja, 85,71% dos analistas de prestação de contas. Outro motivo seria (B) diligências solicitando correções nos documentos das prestações de contas, com quatro dos sete respondentes definindo essa como um dos principais motivos, equivalente a 57,14%. Por fim, dois analistas (28,57%) responderam que a (D) diligência por falta de assinatura em documentos que compõem o processo.

Dessa forma, dos quatro principais motivos apresentados no questionário de pesquisa de campo os analistas de prestação de contas com base na sua visão e experiência profissional classificam conforme ordem conforme o gráfico 35. Na questão 17 foi apresentado um rol exemplificativo para que os analistas marcassem os documentos que motivaram as diligências para a Caixa Escolar das escolas estaduais. Dentre esses principais motivos, elaboramos o gráfico 36.

Gráfico 36 – Marque o(s) documento(s) que motivaram as diligências para a Caixa Escolar receber a diligência



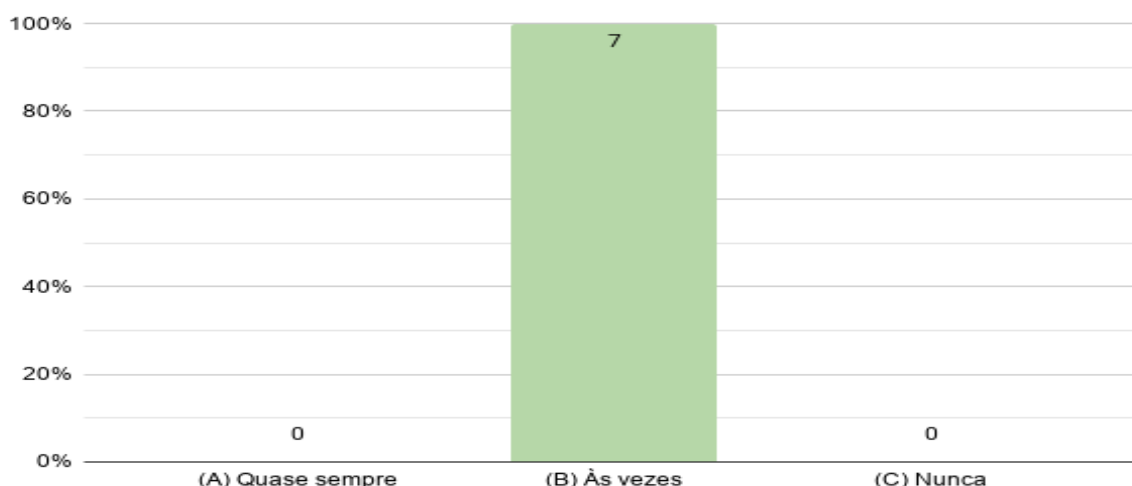
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Do gráfico 36 fica evidente que os principais documentos na visão dos analistas de prestação de contas foi em sua totalidade sete analistas (100%) comprovante de devolução de recurso e pedido de devolução de recurso constatação de dano ao erário, seguido por seis analistas (85,71%) que acreditam que seria: extratos bancários (que já ficou demonstrado na pesquisa realizada no capítulo 2 nos arquivos do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada); orçamentos; NF e cópia do cheque ou comprovante de transferência bancária.

A visão dos analistas de prestação de contas e dos gestores escolares converge em muitos aspectos principalmente corroboram com o levantamento realizado no levantamento de evidências para o nosso caso de gestão. Para levantarmos dados com relação a frequência com que as caixas escolares são consideradas inadimplentes devido às prestações de contas de sua gestão financeira

com relação aos prazos estabelecidos em resolução pela legislação vigente, obtivemos o gráfico 37.

Gráfico 37 – Com que frequência as Caixas Escolares da SRE estudada são consideradas inadimplentes devido às pastas da gestão financeira, ou seja, por falta de prestação de contas dentro dos prazos pré-estabelecidos na legislação vigente?

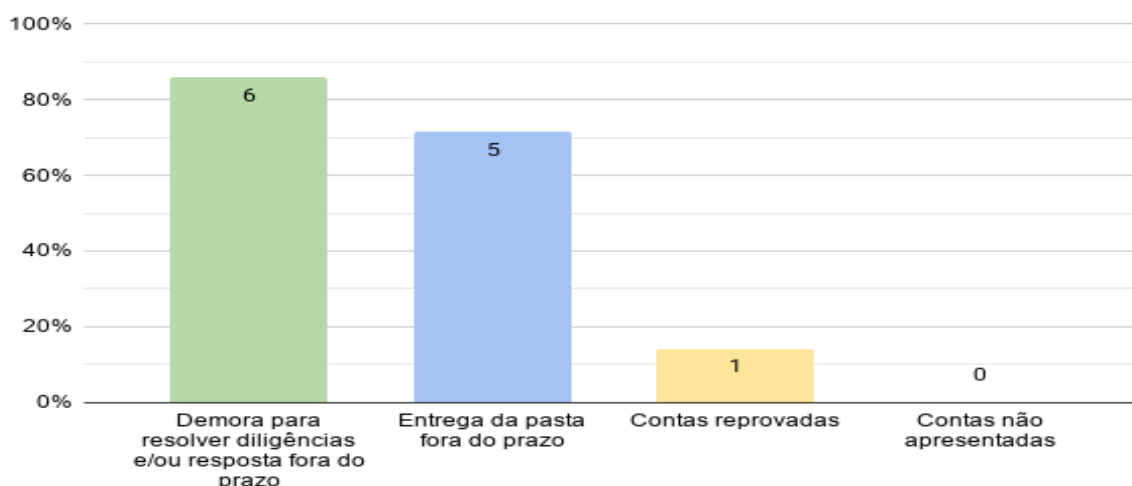


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 37 observamos que 100% dos analistas de prestação de contas da DAFI da SRE estudada afirmam que às vezes as caixas escolares são consideradas inadimplentes perante o Setor de Prestação de Contas tendo suas caixas escolares bloqueadas de receberem mais recursos até que se regularize a situação com a regular prestação de contas e/ou cumprimento da diligência.

Da mesma forma que questionamos os gestores escolares, apresentamos quatro situações para que os analistas educacionais apontassem qual seria o principal motivo das caixas escolares das escolas estaduais ficarem inadimplentes quanto à execução financeira dos recursos públicos, conforme gráfico 38.

Gráfico 38 – Caso a resposta à questão anterior tenha sido afirmativa, marque o(s) motivo(s) das Caixas Escolares das escolas estaduais, as quais você analisou a prestação de contas tendo sido considerada inadimplente quanto a execução financeira dos recursos públicos disponíveis para a Unidade de Ensino



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 38 evidenciamos que a demora para resolver diligências e/ou respostas fora do prazo foi apontado por 6 analistas de prestação de contas (85,71%). Já a entrega da pasta fora do prazo foi respondida por 5 dos 7 analistas, equivalente a 71,42%. Enquanto que apenas um analista de prestação de contas (14,28%) evidenciou que foi considerada inadimplente por contas reprovadas. Não havendo nenhuma resposta para prestação de contas não apresentada.

Ao realizarmos a análise em conjunto dos dois questionários evidenciamos que as respostas convergem e dialogam entre si. Contudo após realizarmos a análise dos quatro questionários elaboramos um item com os principais achados da pesquisa. No subitem 3.3.3 realizaremos análises do público-alvo: ATBs das escolas estaduais da SRE estudada.

3.3.3 Público-alvo: ATB Financeiro das Escolas Estaduais da SRE Estudada

Antes de iniciarmos a análise dos dados levantados pelo questionário na pesquisa de campo gostaríamos de destacar a participação de 33 respondentes de

48 escolas estaduais pesquisadas, ou seja, 68,75% dos ATBs pesquisados, demonstrando um bom índice de representatividade, o que nos permite realizar uma análise consistente dos dados levantados na presente pesquisa. Contudo acreditamos que a ausência de respostas nesse grupo pode ter ocorrido por diversos fatores, como férias, licenças saúde, afastamentos ou mesmo por falta de tempo, e/ou desinteresse em responder, uma vez que o trabalho desenvolvido pelo Diretor Administrativo e Financeiro, ora pesquisador, não é realizado de perto com esse público-alvo, diferente dos gestores escolares e analistas de prestação de contas, onde obteve-se uma participação de 100% dos respondentes.

Contudo acredito, que o percentual de participação alcançado pode ser considerado satisfatório, assegurando a representatividade deste grupo e, conseqüentemente, maior confiabilidade aos resultados obtidos na presente pesquisa. Os dados aqui coletados serão analisados em conjunto ao final com os principais achados da pesquisa.

Considerando que os ATB desenvolvem um trabalho de auxiliar o gestor escolar na execução financeira e conseqüentemente na prestação de contas das caixas escolares e fundamental escutarmos esses atores do processo de ensino e aprendizagem para que possamos compreender quais as dificuldades que as Caixas Escolares estaduais enfrentam na prestação de contas da execução financeira para aquisição de bens, serviços e obras para as escolas estaduais a que se vinculam?

A escolha dos ATB das escolas estaduais que auxiliam o gestor na execução financeira se justifica pelo fato de sua atuação junto à Caixa Escolar permitir um aprofundamento nas informações sobre as dificuldades e facilidades enfrentadas pelos gestores escolares na elaboração e envio das Prestações de Contas em seu dia a dia de trabalho.

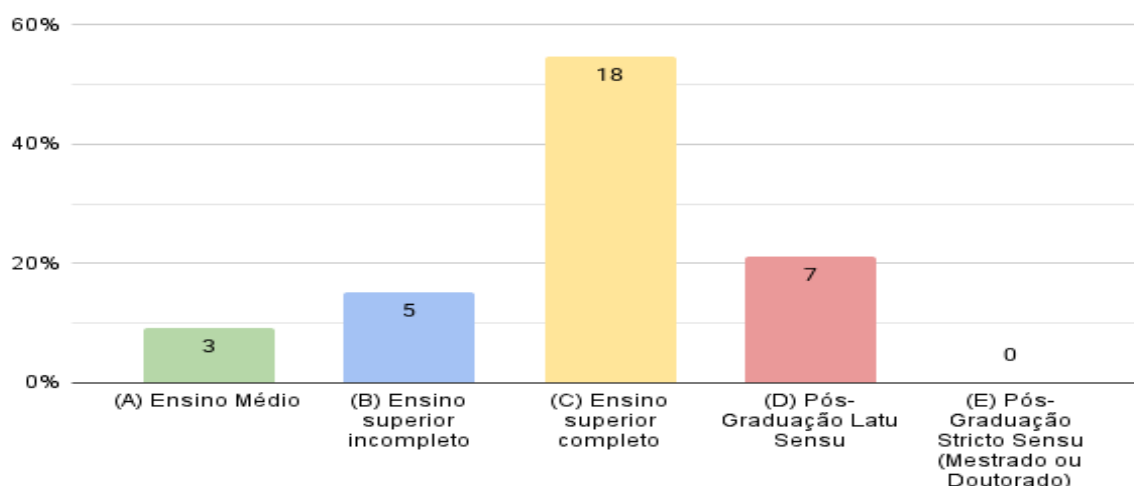
O conhecimento das funções e responsabilidades de cada ator educacional é fundamental para que o princípio constitucional da gestão democrática e participativa seja plenamente implementado nas escolas públicas. A intencionalidade acerca da clareza das orientações também é enfatizada por Vieira e Nobre (2024) ao demonstrarem que a eficiência da gestão pública depende de orientações técnicas capazes de reduzir margens de erro e permitir maior segurança administrativa aos burocratas do nível de rua.

No subitem seguinte passaremos a realizar análise do perfil dos respondentes, com intuito de identificarmos a formação, o tempo de experiência na função de ATB e o desejo de permanecer na função de ATB auxiliando na área financeira da caixa escolar.

3.3.4 – Bloco 1: Formação e Carreira Profissional do ATB Financeiro

No bloco 1 fizemos uma consulta sobre qual a formação destes profissionais que auxiliam os gestores escolares na execução financeira das Unidades de Ensino, conforme gráfico 39.

Gráfico 39 – Qual sua formação?

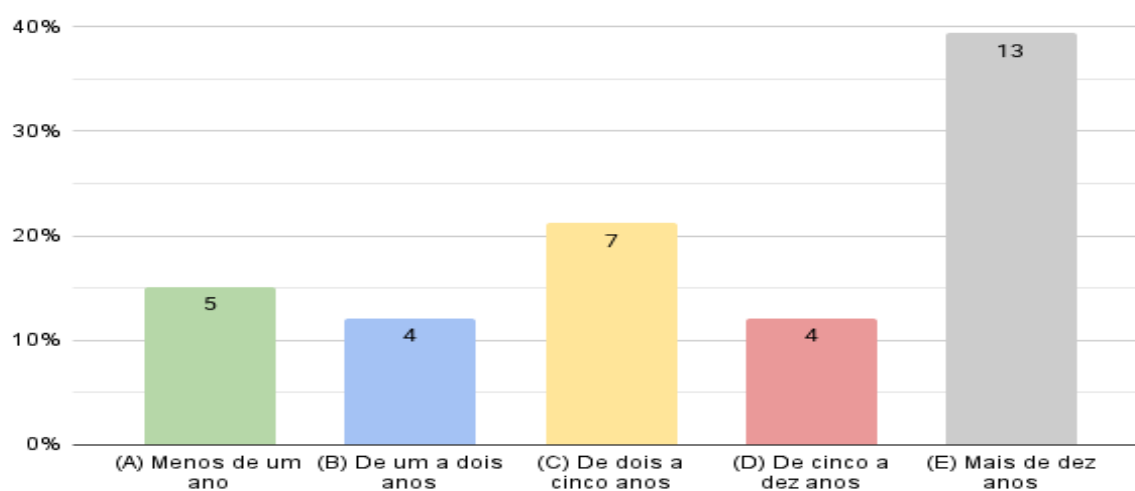


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O nível de escolaridade desses profissionais em sua grande maioria é satisfatório conforme os dados apresentados no gráfico 39, pois dos 33 respondentes no público-alvo de ATBs 18 (54,54%) possuem ensino superior completo. Enquanto 7 ATBs (21,21%) responderam que têm pós-graduação *latu sensu*. Já 5 ATBs (15,15%) declaram ter ensino superior incompleto e por fim, 3 ATBs (9,09%) têm formação técnica em nível médio que é o requisito para a contratação deste profissional que auxilia aos gestores escolares na execução financeira e consequentemente nas prestações de contas entregues pelas caixas escolares.

Contudo, a escolaridade não é o único fator que determina a eficiência ou não das atividades desenvolvidas por um profissional. Mas podemos evidenciar que os ATBs possuem em sua grande maioria formação adequada. Passamos a questionar sobre há quanto tempo o ATB trabalha nessa função, conforme gráfico 40.

Gráfico 40 – Há quanto tempo você trabalha na rede pública de Ensino na função de ATB?



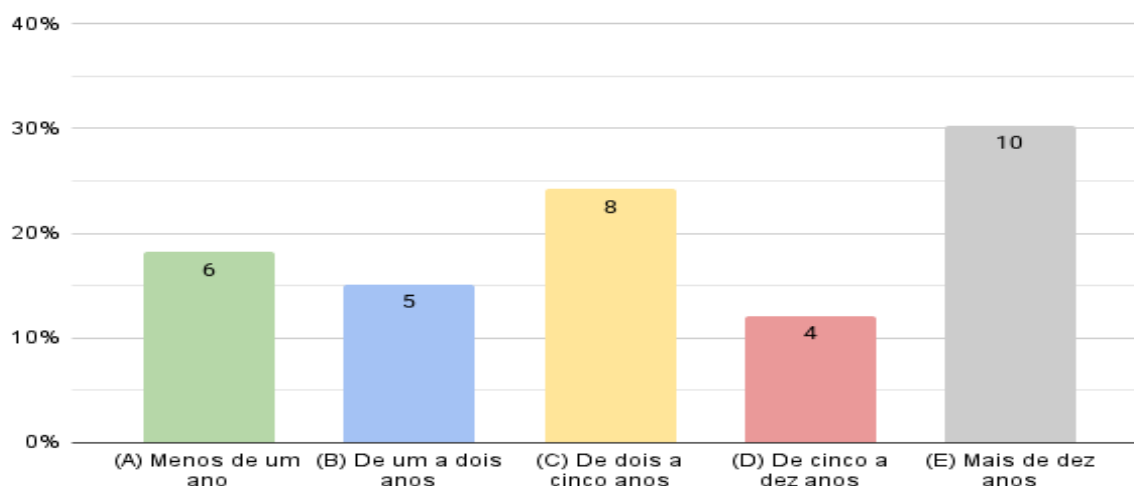
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 40 evidenciamos que 13 ATB (39,39%) trabalham na função há mais de dez anos demonstrando boa experiência e vivência com a execução financeira das caixas escolares. Enquanto quatro ATBs (12,12%) dos respondentes trabalham como ATBs de cinco a dez anos. Já sete ATBs (21,21%) têm experiência profissional de dois a cinco anos de experiência profissional.

Se analisarmos os ATB que possuem menos de um ano obtemos cinco respondentes (15,15%), um número baixo, mas se somado aos quatro ATBs (12,12%) que têm de um a dois anos de experiência na função de ATB chegamos ao número de 9 ATB (27,27%). Lado outro se somarmos quem possui de cinco a dez anos ou mais obteremos o número de 17 ATBs equivalente ao percentual de 51,51%. Dessa forma, temos mais ATB experientes do que inexperientes trabalhando nas escolas estaduais da circunscrição da SRE estudada.

Continuamos com o questionário consultando o tempo de experiência na área financeira da Caixa Escolar do profissional público-alvo da pesquisa de campo, em conformidade com o gráfico 41.

Gráfico 41 – Qual o seu tempo de experiência na área financeira de Caixa Escolar (levando em consideração todas as escolas que você já trabalhou)?

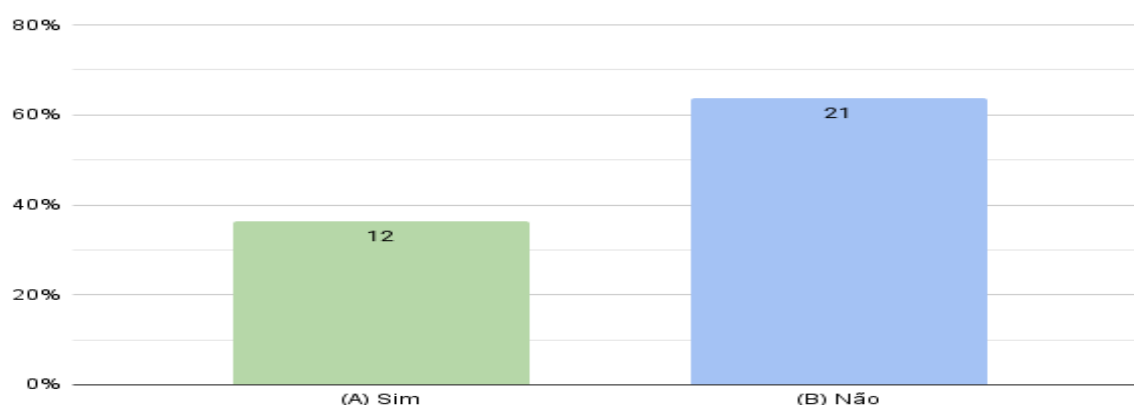


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Evidenciamos no gráfico 41 evidenciamos que provavelmente dez dos 13 respondentes da questão anterior trabalham a mais de dez anos como ATB na área financeira das caixas escolares das escolas estaduais do Estado de Minas Gerais, o que corresponde ao percentual de 30,30%. Ocorre que oito ATBs (24,24%) têm experiência na área financeira de dois a cinco anos, enquanto que quatro ATBs (12,12%) possuem experiência de cinco a dez anos. Obtivemos seis respondentes (18,18%) em que trabalham na área financeira a menos de um ano e por fim cinco ATBs (15,15%) que trabalham de um a dois anos nessa área.

Se somarmos os ATB que possuem de cinco a dez anos ou mais obteremos o número de 14 ATB (42,42%), um número expressivo de profissionais que detém experiência na função. Contudo, mas a frente iremos consultar sobre a satisfação em permanecer na função. Consultamos ainda, se o ATB já atuou em outra escola na área financeira em escola diversa da que trabalha atualmente, vide gráfico 42.

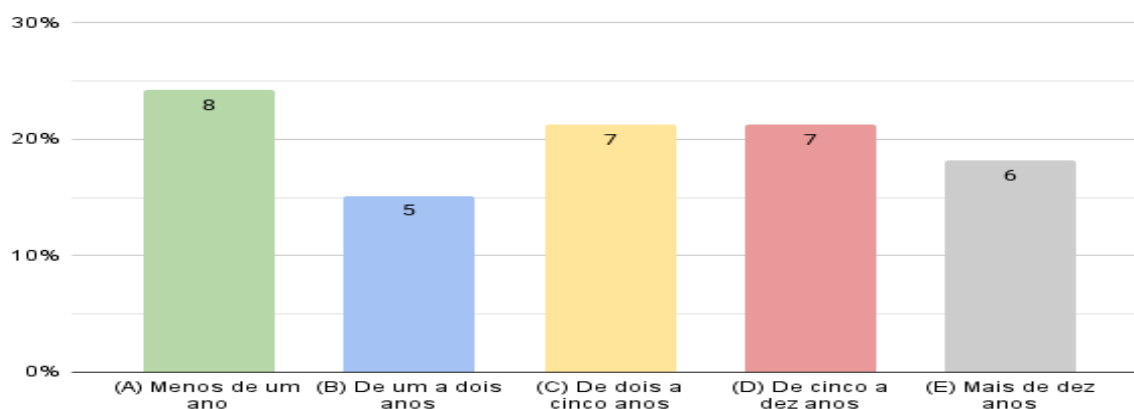
Gráfico 42 Você já atuou como ATB na área financeira em escola diversa da que trabalha atualmente?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 42 obtivemos 12 ATB (36,36%) que já atuação em escola diversa da atual, contudo, 21 ATB (63,64%) que permanecem na atual escola, demonstrando que a maioria dos profissionais ATB que atuam na área financeira optam por continuar na mesma Unidade de Ensino. Esse dado é interessante pois demonstra que o profissional criou um certo vínculo com a instituição de ensino. Contudo, para aprofundarmos em nossa análise questionamos aos ATB há quanto tempo trabalha na área financeira da escola que trabalha atualmente, conforme gráfico 43.

Gráfico 43 – Há quanto tempo você trabalha na área financeira na escola que trabalha atualmente?



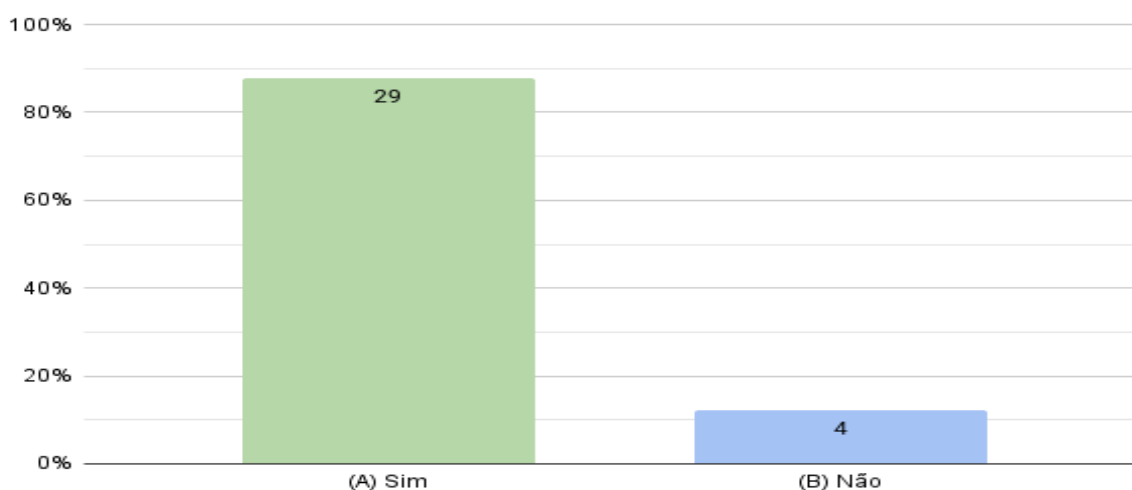
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Já no gráfico 43 evidenciamos que apenas seis ATBs (18,18%) trabalham há mais de dez anos na mesma Unidade de Ensino. Entretanto, sete ATBs (21,21%) têm experiência de cinco a dez anos na mesma escola. Se somarmos chegamos no número de 17 ATB (51,51%) demonstrando que a maioria tende a ficar na mesma escola.

Lado outro o número de ATB que possuem menos de um ano na mesma escola na área financeira aumento significativamente, 33% de seis no gráfico 44 para 8 ATB (24,24%) no presente gráfico. Evidenciando que entre os ATB que estão começando costuma-se trocar de escola com mais frequência. Continuando a análise deste gráfico 5 ATB (15,15%) têm de um a dois anos de experiência, enquanto sete ATBs (21,21%) responderam que estão no cargo de ATB na área financeira de dois a cinco anos e na mesma escola.

Indagamos na pesquisa de campo se o ATB pudesse trabalhar na escola em área diversa da financeira (pessoal ou pedagógica) para mudarmos o grau de satisfação com as atividades desenvolvidas no auxílio das prestações de contas aos gestores escolares, obtivemos as respostas em conformidade com o gráfico 44.

Gráfico 44 - Se você pudesse trabalhar na escola em área diversa da financeira (pessoal ou pedagógica) você desejaria?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 44 ficou evidente a insatisfação com as atividades burocráticas desenvolvidas por esses profissionais, pois das 33 respostas possíveis obtivemos 29

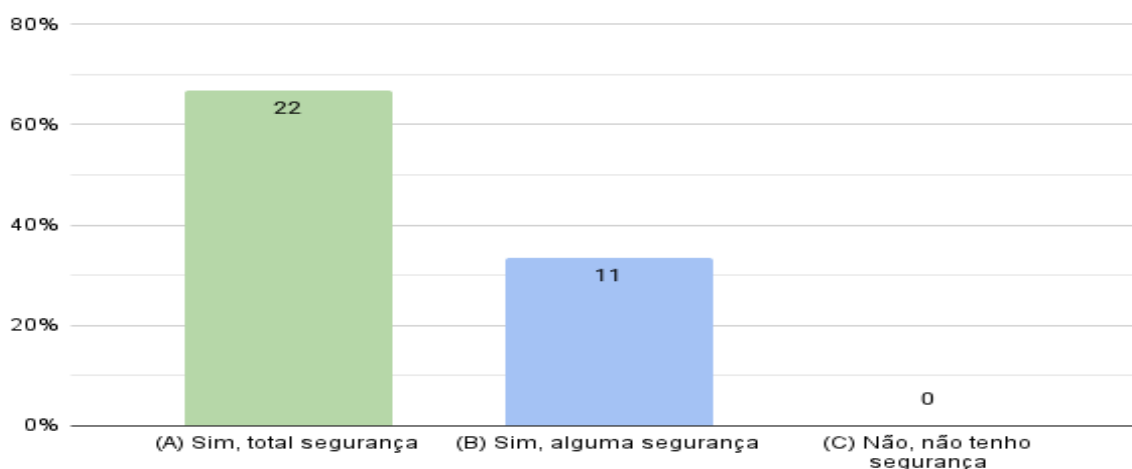
ATB (87,87%) dos profissionais que afirmam que se tivessem oportunidade não continuariam desenvolvendo as atividades de ATB na área financeira. Apenas quatro ATBs (12,12%) afirmaram que mesmo com oportunidade de desenvolver outras atividades na Unidade de Ensino continuaria a trabalhar no auxílio da execução financeira e consequentemente na prestação de contas das escolas estaduais do estado de Minas Gerais na SRE estudada.

Dado preocupante que evidencia a necessidade de aprimoramento destes processos na perspectiva de trazermos melhorias e desburocratizar os procedimentos de prestação de contas. Encerramos esse bloco de questões e passamos para o subitem seguinte no qual desenvolvemos as questões acerca da execução financeira e as consequentes prestações de contas das caixas escolares que contam com o auxílio dos ATB aos gestores escolares, que são os responsáveis legais pela execução financeira das escolas estaduais.

3.3.5 Bloco 2: Execução e Prestação de Contas dos Recursos

Nesse bloco de questões iniciamos com as questões sobre a segurança dos ATB em auxiliar ao gestor escolar a realizarem um processo de aquisição e contratação das caixas escolares, conforme gráfico 45.

Gráfico 45 - Tenho segurança em auxiliar o(a) diretor(a) a fazer um processo de Dispensa de Licitação?

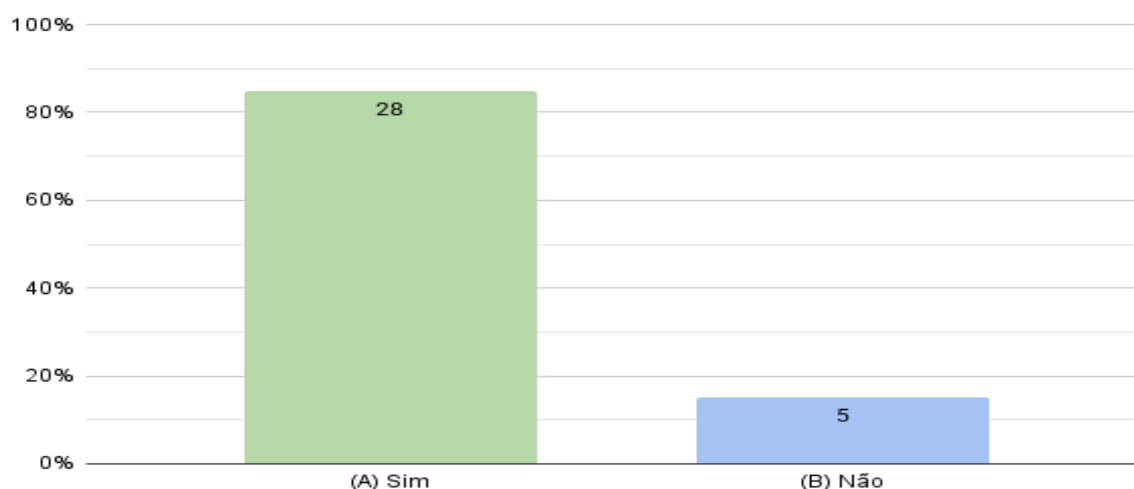


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 45 a grande maioria dos ATB afirmaram que se sentem totalmente seguros em auxiliar os gestores escolares no processo de execução financeira das caixas escolares, sendo 22 ATBs (66,67%). E 11 ATBs (33,33%) se sentem com alguma segurança, mas não totalmente seguros. Totalizando o número de respondentes desta pesquisa de campo.

Um dado importantíssimo é que no universo pesquisado, ou seja, entre os 33 ATBs, nenhum deles afirmaram não terem segurança. Sinal que estão capacitados e cientes de suas responsabilidades e atribuições no auxílio do gestor escolar. Quanto ao monitoramento da execução financeira da alimentação escolar foi questionado se o ATB saberia realizar os lançamentos dos processos de aquisição e o lançamento das NF no sistema de monitoramento, conforme gráfico 46.

Gráfico 46 - Sei fazer os lançamentos dos processos e Notas Fiscais no Sistema de Monitoramento da Execução da Alimentação Escolar (SYSMEAE).

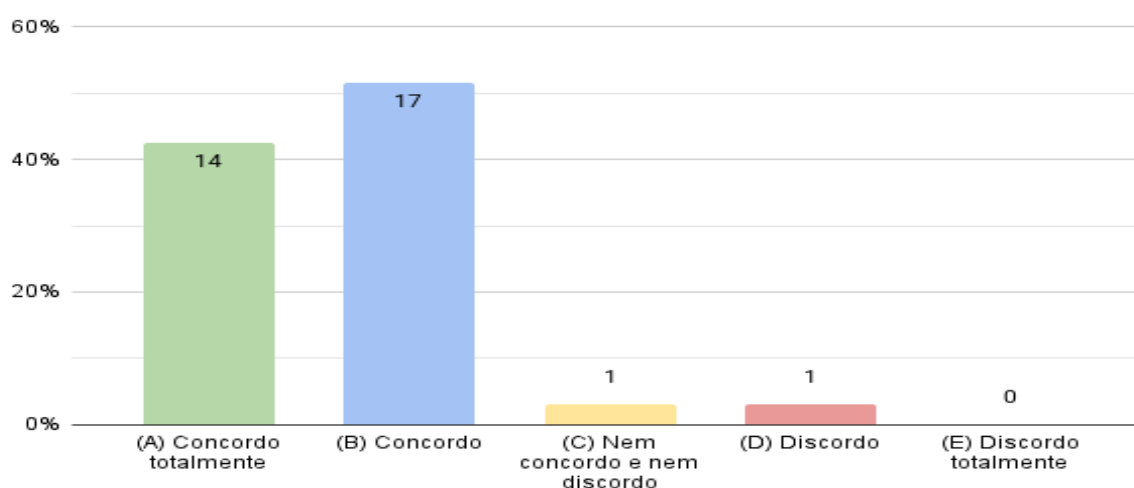


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O gráfico 46 demonstra claramente que a grande maioria dos ATBs sabe realizar os lançamentos no sistema de monitoramento da execução financeira da alimentação escolar dos estudantes, ou seja, 28 ATBs (84,84%) dos profissionais afirmaram que sabem fazer os lançamentos dos processos de aquisição dos respectivos comprovantes fiscais dando os encaminhamentos de acordo com a legislação vigente.

Contudo infelizmente 5 ATBs (15,15%) afirmaram que não sabem, situação preocupante, pois na falta do auxílio destes profissionais caberá ao gestor escolar realizar esses lançamentos. Prosseguindo com a pesquisa de campo indagamos aos ATB se eles têm segurança para montar um processo de Prestação de Contas e auxiliar o gestor escolar no encaminhamento à SRE para análise o processamento da mesma, conforme gráfico 47.

Gráfico 47 - Tenho segurança para montar um processo de Prestação de Contas e auxiliar o Diretor Escolar no encaminhamento para a SRE poder processar e analisar a pasta de prestação de contas da Caixa Escolar?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

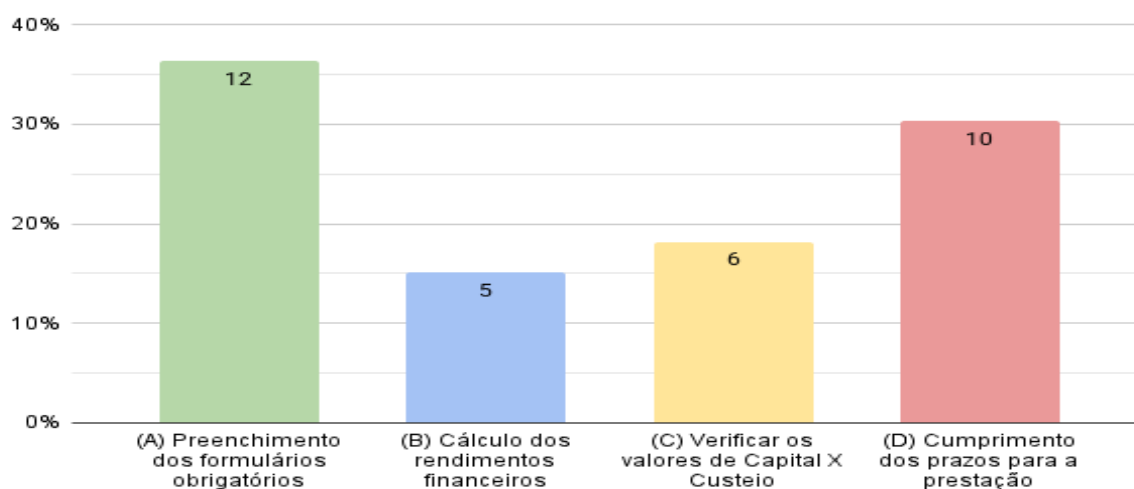
No gráfico 47 constatamos que 14 ATBs (42,42%) concordaram plenamente que se sentem seguros em montar um processo de prestação de contas e auxiliar o gestor escolar no encaminhamento ao Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada e 17 (51,51%) concordaram, totalizando o número de 31 ATB (93,93%) dos respondentes que demonstraram segurança ao realizarem suas atividades na montagem e encaminhamento das prestações de contas de suas respectivas caixas escolares.

Somente um ATB (3,03%) afirmou que nem concordava e nem discordava, sendo neutro, contudo, um ATB (3,03%) discordou afirmando que não tem ainda

segurança para montar um processo de prestação de contas e auxiliar o gestor escolar no encaminhamento do mesmo.

Dando sequência na pesquisa de campo questionamos dos ATBs que durante a elaboração da prestação de contas, qual seria a sua maior dificuldade, conforme gráfico 48.

Gráfico 48 - Durante a elaboração da prestação de contas, qual a sua maior dificuldade?

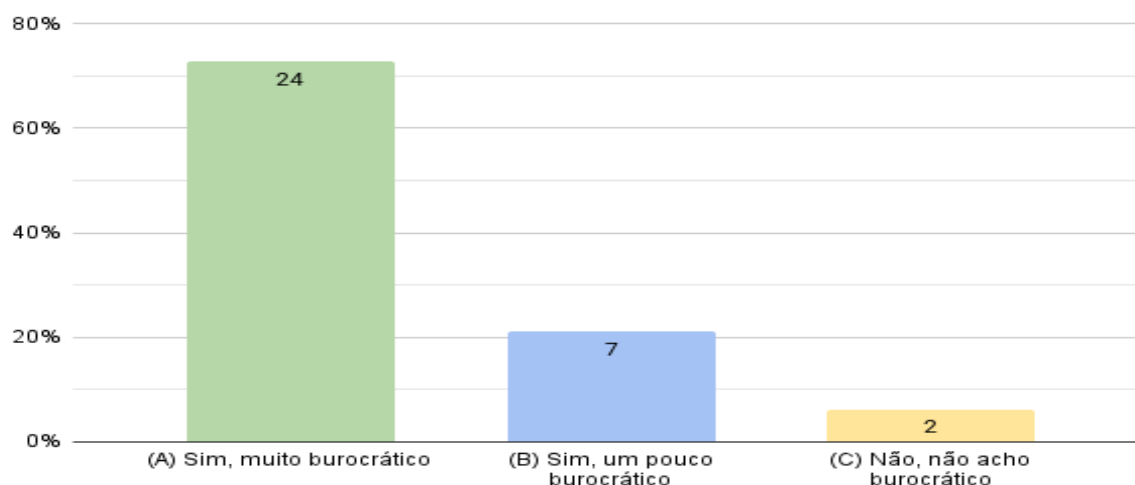


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 48 evidenciamos que 12 ATBs (36,36%) apontaram como a principal dificuldade durante a elaboração da prestação de contas o preenchimento dos formulários obrigatórios. Já 10 ATBs (30,30%) indicaram que seria o cumprimento dos prazos para a prestação de contas. Enquanto seis ATBs disseram que a principal dificuldade seria a verificação dos valores de capital e custeio. E, por fim, cinco ATBs (15,15%) apontaram como a principal dificuldade o cálculo dos rendimentos financeiros.

Com a implementação do Projeto Caixa Escolar Digital esperamos que esses formulários de preenchimento obrigatório deixem de ser exigidos pois a prestação de contas será realizada 100% de forma *on line* por intermédio da plataforma digital. Questão comum a todos os públicos-alvo da pesquisa de campo, indagamos dos ATB se consideram que o processo de prestação de contas é burocrático, conforme gráfico 49.

Gráfico 49 - Você considera que o processo de prestação de contas é burocrático?

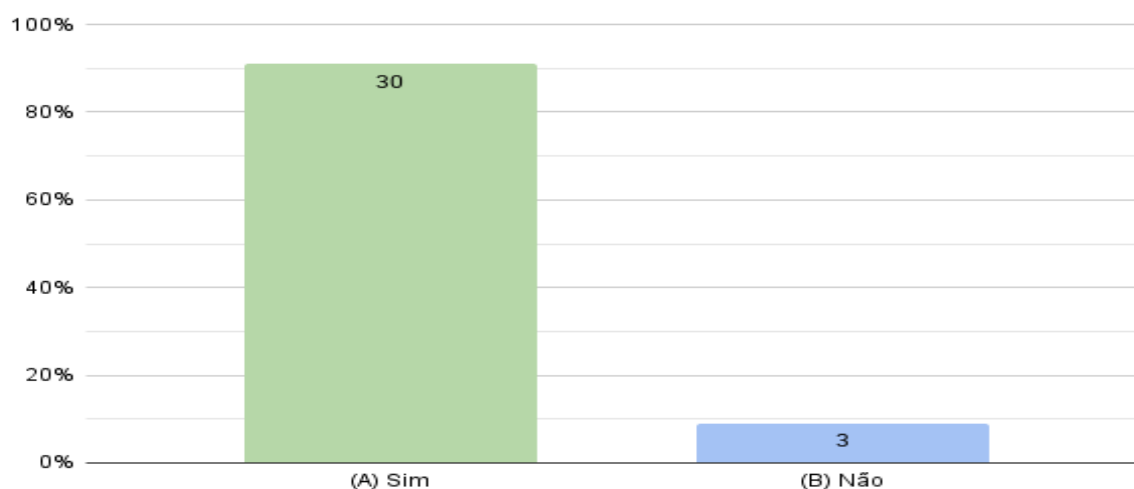


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Observamos no gráfico 49 que 24 ATBs (72,72%) consideram que muito burocrático e sete ATBs (21,21%) consideram um pouco burocrático, totalizando 31 ATB (93,93%) que consideram que o processo de prestação de contas é burocrático. Apenas 2 ATB (6,06%) afirmaram que não consideram o processo de prestação de contas burocrático.

Dialogando com as respostas podemos afirmar que todos os públicos tiveram a mesma percepção, o que com certeza levou o Estado de Minas Gerais a lançar esse Projeto da Caixa Escolar Digital visando a desburocratização e as finalidades descritas no item 2.4 da dissertação. Além disso, os resultados nos levam de encontro à Vieira e Nobre (2024) ao demonstrarem que a eficiência da gestão pública depende não apenas da existência de normativas e regras legais, mas também da capacidade institucional de mediar, facilitar, orientar, acompanhar e apoiar os executores das políticas públicas. Quanto à resposta de diligências questionamos se nas escolas estaduais onde os ATB atuam tiveram que responder alguma diligência, conforme gráfico 50.

Gráfico 50 – A escola já teve de responder a alguma diligência referente a prestação de contas?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Corroborando com a pesquisa realizada no capítulo 2 e demais evidências levantadas nesta dissertação, os dados do gráfico 50 deixam evidente que 30 ATBs (90,90%) afirmaram que suas Unidades de Ensino já responderam às diligências referentes às prestações de contas entregues na SRE estudada. Somente três ATBs (9,09%) afirmaram que suas Unidades de Ensino não haviam respondido diligências referentes às prestações de contas.

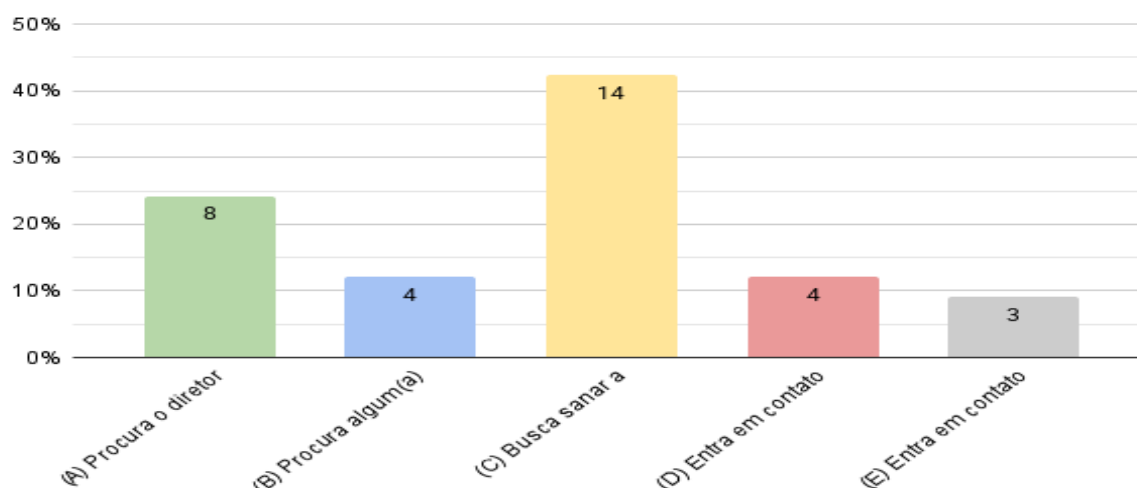
Fechamos esse bloco com a confirmação do alto índice de diligências e a necessidade de aprimorarmos esses procedimentos de prestação de contas das caixas escolares. No subitem 3.3.3.3 faremos a pesquisa de campo voltada para verificação da capacitação desses atores do processo de ensino e aprendizagem, bem como se estão recebendo orientações e suporte por parte do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

3.3.5.1 Bloco 3: Capacitação

Inicialmente neste bloco indagamos ao público-alvo se quando os ATBs têm alguma dúvida sobre os procedimentos da área financeira das caixas escolares, qual o procedimento que eles primeiramente buscam para sanar essa dúvida. Na questão

n.º 13 do questionário aplicado aos ATBs deixamos quatro opções, conforme gráfico 51.

Gráfico 51 - Quando você tem alguma dúvida sobre o procedimento da área financeira, o que você faz primeiramente?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Legenda do gráfico:

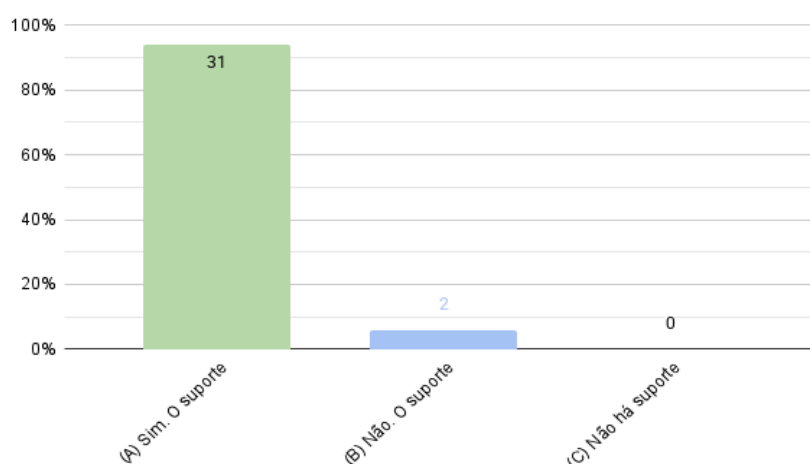
- 1 Procura o diretor(a) da Escola.
- 2 Procura algum(a) colega de outra escola que tenha mais experiência.
- (C) Busca sanar a dúvida procurando na legislação ou em algum e-mail encaminhado pela SRE.
- (D) Entra em contato com o diretor da DAFI ou o Supervisor da DIOF da SRE.
- (E) Entra em contato com o(a) analista de prestação de contas da sua escola.

O gráfico 51 demonstra que o primeiro passo que a maioria dos ATB relataram foi a alternativa (C) buscando sanar a dúvida procurando na legislação ou em algum e-mail encaminhado pela SRE, com 14 ATBs (42,42%). Logo em seguida, oito ATBs (24,24%) responderam que (A) procuravam o diretor da escola. Já para quatro ATBs (12,12%) disseram que o primeiro passo seria (B) procurar algum colega de outra escola que tenha mais experiência, e quatro ATBs (12,12%) afirmaram que (D) entre em contato com o diretor DAFI ou o Supervisor da DIOF da SRE. E por fim, três ATBs (9,09%) responderam que (E) entrou em contato com o analista de prestação de contas da sua escola.

Constatamos que das opções apresentadas todas foram marcadas pelos ATBs, contudo para maior eficiência no atendimento realmente o primeiro passo seria a consulta na legislação vigente, depois a solução em conjunto com a equipe gestora, ou seja com o gestor escolar, contudo após essas opções os ATBs deveriam entrar em contato com o analista educacional que atende sua escola, depois buscar entre outro colega de outra escola que detenha maior experiência para no final chegar ao diretor DAFI e/ou Supervisor DVOF. Nesse quesito notamos que realmente em caso de dúvidas os profissionais devem rever e buscar na legislação vigente e nas orientações repassadas pela Regional de Ensino.

Na questão 14 buscamos mensurar se o suporte técnico recebido pela SRE facilitava o trabalho dos ATBs em relação a execução financeira que eles auxiliavam nas suas respectivas escolas, conforme gráfico 52.

Gráfico 52 – O suporte técnico recebido pela SRE facilita seu trabalho em relação à execução financeira?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Legenda do gráfico:

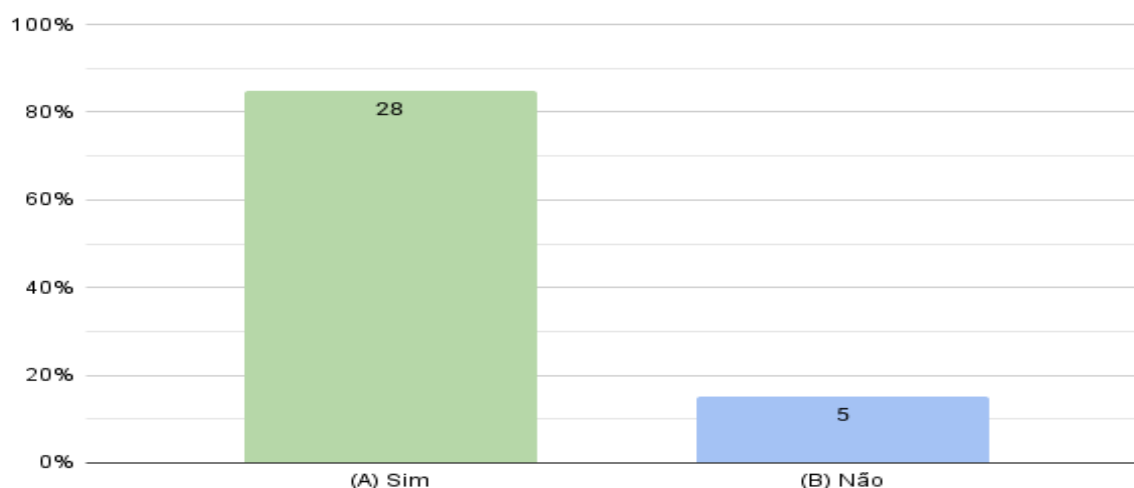
- 3 Sim. O suporte técnico ajuda na execução financeira.
- 4 Não. O suporte técnico não é constante e não é capaz de sanar as minhas dúvidas em relação aos procedimentos de execução financeira.
- 5 Não há suporte.

Constatamos que 31 ATBs (93,94%) afirmam que recebem suporte técnico adequado dos Analistas de Prestação de Contas da DAFI, número expressivo que indica que o trabalho dos analistas de prestação de contas e da equipe DAFI está auxiliando esses profissionais nos trabalhos executados, mas a pergunta que nos inquieta é: mesmo com esse suporte cotidiano por que tantas diligências?

Constatamos ainda que apenas dois ATBs afirmaram que o suporte técnico não é constante e não é capaz de sanar as suas dúvidas em relação aos procedimentos de execução financeira. Porém um dado importantíssimo extraído aqui é que nenhum ATB afirmou que o suporte não existe.

Nossa proposta é o aprimoramento destes procedimentos e com certeza a criação de estratégias que irão aumentar o suporte e auxiliar aos atores envolvidos na elaboração das prestações de contas para que consigamos eliminar ou minimizar o número de diligências e inconformidades apresentadas nas prestações de contas da execução financeira das caixas escolares. Indagamos em seguida sobre a participação em capacitações promovidas pela DAFI da SRE estudada, tanto nas modalidades online ou presencial, conforme gráfico 53.

Gráfico 53 – Você já participou de alguma capacitação, online ou presencial, do setor financeiro realizada pela SRE estudada (mesmo que em anos anteriores)?

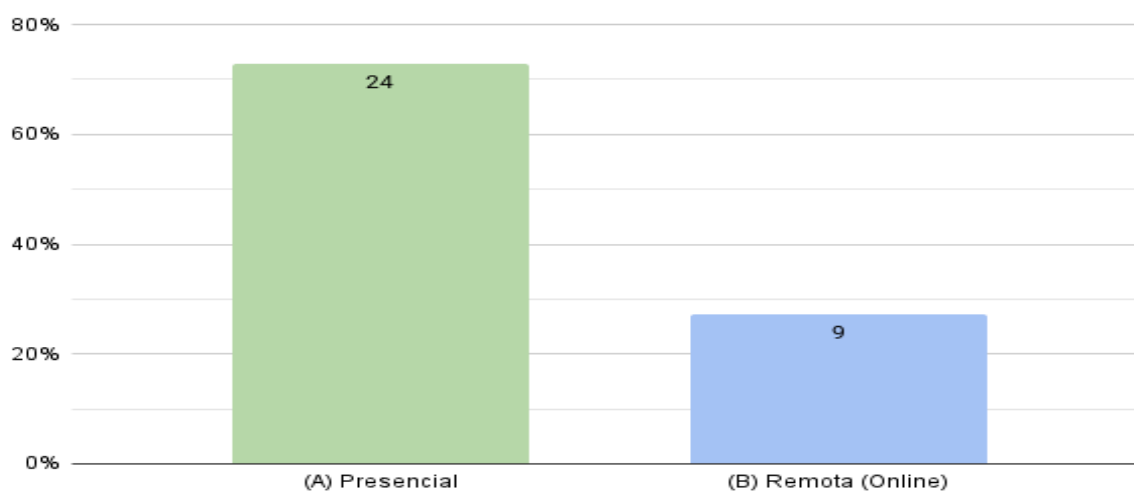


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 53 fica claro e evidente que a grande maioria dos ATBs já participaram de capacitações promovidas pela SRE estudada. Obtivemos 28 ATBs (84,84%) que afirmaram ter recebido capacitação. Entretanto, tivemos 5 ATBs (15,15%) que responderam que não, esse dado reforça a necessidade de contemplarmos no PAE uma estratégia de treinamentos e capacitações continuadas para que todos os envolvidos nas execuções financeira das caixas escolares possam ser periodicamente capacitados para exercerem suas funções com segurança proporcionando uma educação pública, equitativa e de qualidade para todos.

Pesquisamos ainda, quando a modalidade da capacitação, numa possível capacitação realizada pela SRE os ATB prefeririam em qual das modalidades, presencial ou remota, em conformidade com o gráfico 54.

Gráfico 54 – Quanto a uma possível capacitação realizada pela SRE você prefere em qual modalidade?



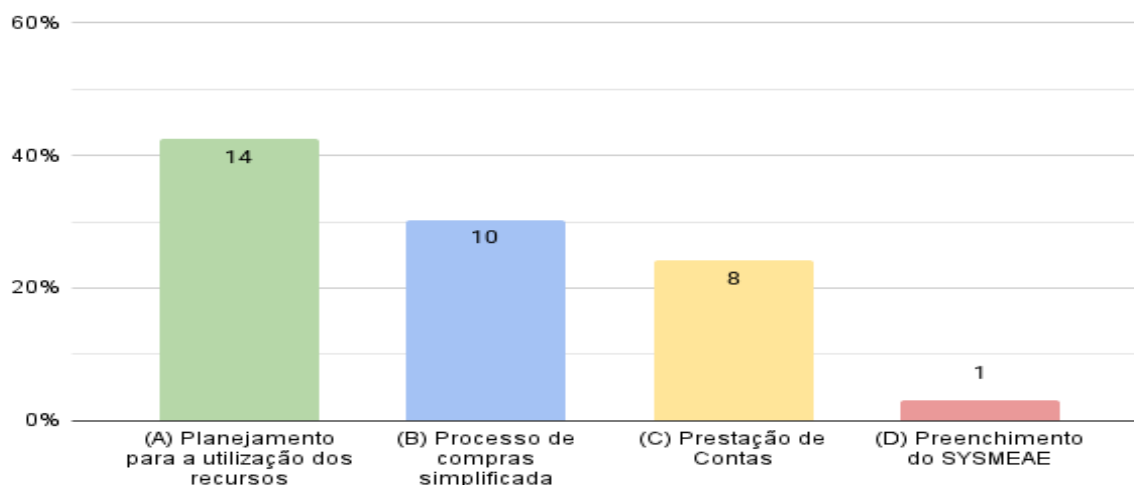
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 54 a grande maioria respondeu que a modalidade presencial com 24 ATB (72,72%). Enquanto nove ATBs (27,27%) afirmaram que sua preferência é pela modalidade remota, de forma *online*. Com base em minha visão e experiência na impossibilidade de realizarmos capacitações presenciais a remota é uma possibilidade que encurta as distâncias e não apresenta custos com diárias, o qual é

um dos principais entraves para que a DAFI da SRE estudada possa realizar as capacitações presenciais na sede da Regional.

Uma estratégia adotada é a formação/capacitação em polos, onde as diárias são disponibilizadas em número menor para os formadores da Regional de Ensino, possibilitando o atendimento da modalidade presencial sem onerar os custos para o Estado. Na questão seguinte buscaremos na presente pesquisa de campo qual as temáticas que deverão ser abordadas nas capacitações e formações que deverão ser realizadas pela Regional de Ensino.

Gráfico 55 – Em sua opinião, qual deveria ser o foco com relação às temáticas abordadas no curso de formação no que se refere à gestão dos recursos financeiros da Caixa Escolar?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

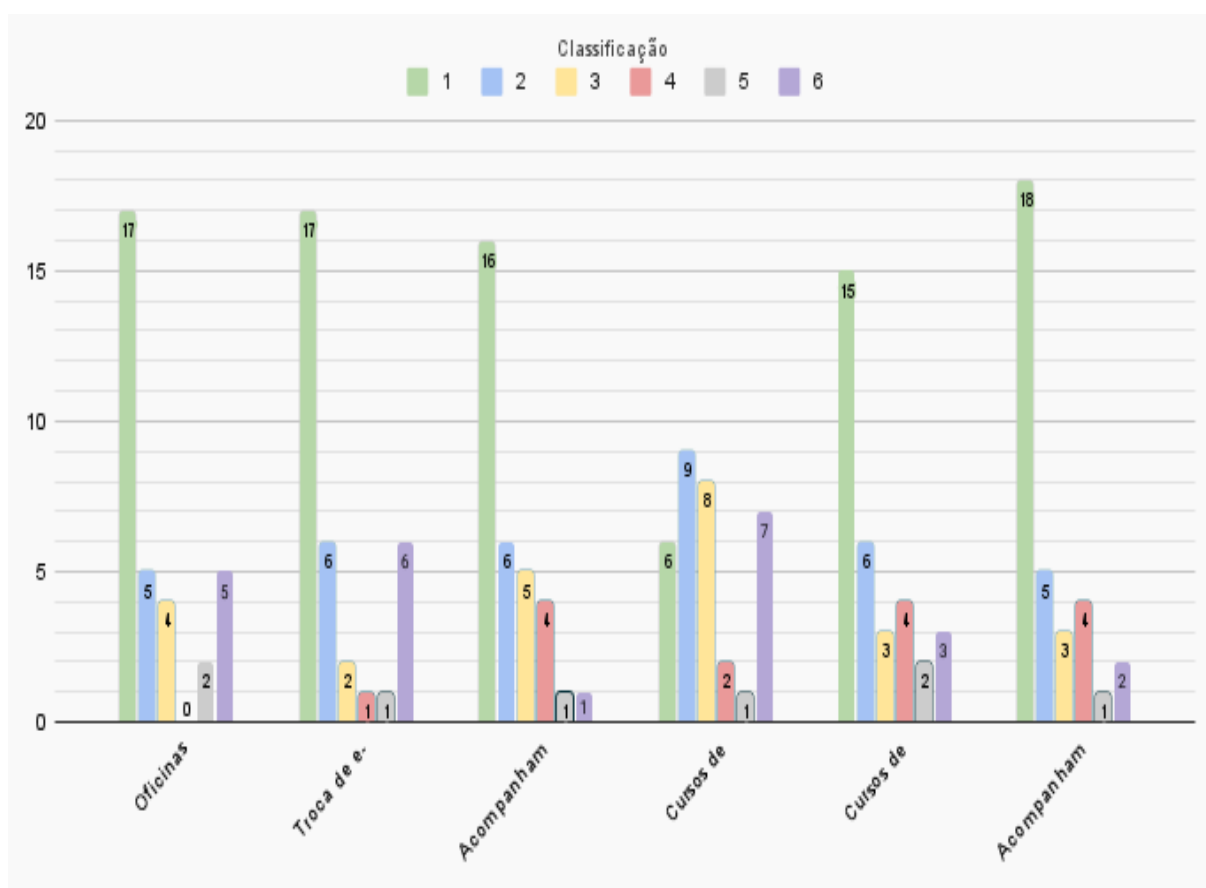
No gráfico 55, os ATBs puderam opinar qual a temática das formações deve ser abordada pela equipe da DAFI da SRE estudada, obtivemos 14 ATBs (42,42%) que responderam que (A) planejamento para utilização dos recursos. Já para 10 ATB (30,30%) afirmaram que (B) processo de compras simplificado. Contudo oito ATBs (24,24%) consideram que a temática que deve ser abordada seria a (C) prestação de contas. E para um ATB (3,03%) (D) preenchimento do SYSMEAE.

Observamos que a maioria apontou que necessita de suporte no planejamento da utilização dos recursos públicos disponibilizados às caixas escolares. Entretanto vislumbramos a necessidade de trabalharmos as principais temáticas como um todo.

No PAE apresentaremos estratégias que contribuirão para o aprimoramento da execução financeira das escolas estaduais e consequentemente dos procedimentos de prestação de contas.

Na questão 18 solicitamos que os ATB fizessem uma classificação dos meios que consideram de acordo com sua visão e experiência profissional mais adequados para o acompanhamento técnico da Regional de Ensino, conforme gráfico 56.

Gráfico 56 – Classifique os meios que você considera mais adequados para o acompanhamento técnico da SRE em relação à execução financeira de sua escola?
(Coloque 1 para o mais adequado e 6 para o menos adequado):



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Legenda:

- 1 - Oficinas específicas para estudo da legislação financeira
- 2 - Troca de e-mails, telefonemas e mensagens virtuais
- 3 - Acompanhamento regular e in loco dos técnicos de prestação de contas
- 4 - Cursos de longa duração sobre a gestão financeira
- 5 - Cursos de curta duração sobre a gestão financeira
- 6 - Acompanhamento das ressalvas apresentadas nos órgãos de diligência e aprovação

O gráfico 56 apresenta a classificação de quais os meios que os ATB consideram mais adequados para acompanhamento técnico do Setor de Prestação de Contas da SRE estudada, revelando que o principal meio apontado foram os três principais sendo: com 18 AT (54,54%) responderam que o acompanhamento das ressalvas apresentadas nos ofícios de diligência e aprovação. Já 17 ATB (51,51%) responderam que seria a realização de oficinas específicas para estudo da legislação financeira; e também com 17 ATB (51,51%) afirmaram que seria a troca de e-mails, telefonemas e mensagens virtuais.

Esses seriam os três principais meios apontados pelos ATB como os mais adequados para o acompanhamento técnico da SRE em relação à execução financeira de suas respectivas Unidades de Ensino. Na questão final da pesquisa de campo para os ATB solicitamos que deixassem alguma sugestão que entendessem que contribuiria para a atuação enquanto profissionais que auxiliam os gestores escolares na execução financeira das caixas escolares, conforme quadro 6.

Quadro 6– Deixe, por favor, alguma sugestão que você entende que contribuiria para a sua atuação enquanto ATB da Escola em que trabalha:

(continua)

ATB	Respostas abertas sobre sugestões dos ATB acreditam que contribuiria para a sua atuação na Escola Estadual em que trabalha.
ATB 1	Talvez não seja algo que dependa da SRE mas quando houver mudanças na legislação, precisamos de prazos maiores para nos inteirarmos por completo.
ATB 2	Mais capacitações presenciais seriam de grande importância. Ter reconhecimento.
ATB 3	Como sugestão, considero importante a continuidade das formações voltadas às atividades administrativas e à prestação de contas, bem como a padronização de orientações e documentos, o que contribui para maior agilidade e segurança na execução das atividades do ATB e no atendimento às demandas da unidade escolar.
ATB 4	Prazos mais longos, e mais suporte e facilitador para os comércios locais, principalmente para municípios pequenos!
ATB 5	Capacitação, Resolução de problemas.
ATB 6	A realização presencial de como elaborar um processo na prática, principalmente quando ocorrem as alterações.
ATB 7	Reuniões práticas, em Polos com os ATB para explicações detalhadas sobre as novas Aquisições.

ATB 8	Que as formações sejam mais práticas, com exemplos do dia a dia da escola, principalmente sobre planejamento financeiro, prestação de contas e uso dos sistemas. Também sugiro que e-mails, orientações e documentos sejam escritos de forma mais simples e objetiva, com menos palavras difíceis, para facilitar a compreensão e evitar dúvidas no trabalho do ATB.
ATB 9	Acredito que alguns pontos podem contribuir para a melhoria da atuação do ATB na escola. Um dos principais desafios é o pouco tempo disponível para atender a grandes demandas, o que dificulta a execução dos serviços com mais segurança e organização. Outro ponto é a responsabilidade atribuída ao ATB na tomada de decisões, que muitas vezes acaba sendo assumida sem o devido direcionamento da gestão/diretor escolar, especialmente em situações que exigem definição e acompanhamento mais próximo. Também percebo desorganização nos processos administrativos e pouca atenção por parte da gestão/diretor escolar às questões da área fiscal, o que indica a necessidade de maior acompanhamento e orientação por parte da gestão da SRE. Acredito também que o treinamento e capacitação técnica para o ATB seja essencial. Estou há aproximadamente três meses na função de ATB financeiro e todo o aprendizado ocorreu de forma prática, observando o trabalho de outros ATB. Meus conhecimentos na área ainda são básicos, e não recebi treinamento técnico ou preparação formal por parte da SRE. Essa falta de capacitação pode gerar riscos e problemas futuros, considerando a complexidade e a responsabilidade do setor financeiro. Por exemplo, ao assumir a função na escola atual, encontrei documentos desorganizados e inconsistências nos procedimentos, situações que precisei resolver sem ter pleno conhecimento do histórico dos processos. Apesar das dificuldades, tive o apoio de colegas ATB, que auxiliam no esclarecimento de dúvidas, que foi importante para o desempenho das minhas atividades. Sendo assim, considero importante investir em capacitação técnica contínua, horário maior para execução dos serviços, melhor organização dos processos e maior acompanhamento de perto da gestão SRE, para garantir uma atuação mais organizada, segura e eficiente do ATB. (...) ¹⁹
ATB 10	Como ATB, acredito que ajudaria muito ter mais formações práticas da SRE sobre execução financeira e prestação de contas, além de um canal mais rápido para tirar dúvidas. Modelos de documentos e checklists também facilitariam o trabalho e evitariam erros. Acompanhamentos preventivos antes dos prazos finais também foram muito importantes.

¹⁹Conforme os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, a identificação do “nome da ATB” foi suprimida, com o objetivo de evitar a identificação da respondente.

ATB 11	Uma sugestão seria valorizar mais os ATB, treinamentos contínuos e valorização salarial.
ATB 12	Processos menos burocráticos.
ATB 13	Particularmente eu sinto falta de uma espécie de lista de coisas que devem ser feitas de forma periódica, principalmente coisas que serão cobradas eventualmente. Para quem não tem experiência com o financeiro é difícil saber tudo que precisa ser feito, fora que a pessoa precisa de tempo para aprender aquilo na prática. E com tantas mudanças às vezes aquilo que é o foco acaba demandando mais prioridade, o que faz com que outras coisas possam passar despercebidas. Acho que deveriam ser feitas atualizações das ações a serem executadas pela caixa escolar, assim cada escola montaria sua própria agenda e distribuição de serviços, o que evitaria atrasos e melhoraria o rendimento do trabalho.
ATB 14	Um sistema de compras e de prestação de contas mais simples e menos complicado.
ATB 15	Aumento de salário e que o ATB financeiro seja cargo de confiança, para não precisar ficar trocando de escola participando de edital. Acredito que a troca de ATB financeiro prejudica o andamento do processo de prestação de contas.
ATB 16	Não tenho.
ATB 17	A maior dificuldade que encontro é quando tem alguma mudança na legislação os prazos são muito curtos.
ATB 18	Treinamento e remuneração!!
ATB 19	A Escola que trabalho oferece ótimas condições de trabalho: bons equipamentos, espaço físico adequado e como já tenho muitos anos de experiência não encontro problemas na atuação de minhas atribuições, agora o que estamos precisando seria uma melhor remuneração, visto que desempenhamos atividades de muita responsabilidade e nosso vencimento líquido está abaixo do salário mínimo entendendo que o cargo a nível médio é pouco remunerado mas, poderia ser estudado uma gratificação para os ATBs da área financeira principalmente quando se tratar de servidor efetivo pois, é do conhecimento de todos o quanto fica difícil quando troca o tempo todo, mal dá tempo de aprender o serviço, quem já está no cargo a tanto tempo e domina o serviço deveria ter um reconhecimento pela dedicação no desempenho das funções. Fica aqui o meu pedido.
ATB 20	Maior valorização do ATB Financeiro.
ATB 21	Comecei a trabalhar em 2010 e sempre tive suporte técnico da SRE quando precisei, agora com reuniões online, plantão de dúvidas tem ajudado bastante, acho se continuarem assim poderemos fazer um ótimo trabalho.
ATB 22	Melhorar os prazos de entrega das documentações/prestação de contas, por exemplo, faz uma reunião hoje e aí eu tenho 3 dias para entregar/preencher/fazer, etc. Os diretores também precisam colaborar, principalmente onde só tem uma ATB financeira, é muito complicado dar andamento no serviço e cumprir os prazos da SRE trabalhando 6h por dia. Creio que com planejamento dos dois lados dá para levar o serviço do dia a dia e cumprir com todas as obrigações burocráticas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No quadro 06 constatamos que 22 ATB (66,66%) dos 33 respondentes deixaram algum tipo de sugestão, o que demonstra o interesse deles em contribuir

com o aperfeiçoamento destes procedimentos de prestação de contas. Passaremos a analisar cada contribuição uma a uma.

A primeira contribuição do ATB 1 solicitou mais prazos para a transição das prestações de contas que eram realizadas de forma manual para o Projeto Caixa Escolar Digital, contudo não especifica quais prazos a mais seriam necessários. Com relação a contribuição do ATB 2 solicita mais capacitações presenciais na busca de mais conhecimentos.

Já o ATB 3 pediu a continuidade das formações realizadas pela Regional de ensino e padronização de orientações e documentos, o que contribui para maior agilidade e segurança na execução das atividades do ATB e no atendimento às demandas da unidade escolar. Aqui verificamos a necessidade de um manual de execução financeira.

O ATB 4 repete a primeira contribuição do ATB 1 solicitando prazos mais longos, contudo pede mais suporte e aproveita para solicitar facilidades para os comércios locais, principalmente para os municípios menores, contudo não apresenta sugestões de como a legislação poderia facilitar para esses comércios.

O ATB 5 novamente externou a sugestão de capacitação e resolução de problemas que até aqui apareceram por três vezes. A sexta sugestão pelo ATB 6 foi a capacitação presencial de como elaborar um processo na prática, principalmente quando ocorrem as alterações.

Já a sétima sugestão do ATB 7 foi a realização de reuniões práticas, em pólos com os ATBs para explicações detalhadas sobre as novas Aquisições. Na oitava sugestão do ATB 8 foi sobre capacitações práticas do dia a dia desses profissionais. Já o ATB 9 falou sobre o desafio da disponibilidade de pouco tempo disponível para atender as demandas, que essa dificuldade na execução dos serviços com maior segurança e organização. Nessa sugestão o ATB trouxe o desafio da responsabilidade atribuída ao ATB na tomada de decisões.

Entretanto, essas decisões devem ser tomadas pelas equipes gestoras e não pelo profissional que tem a responsabilidade de auxiliar na digitação e preparação dos documentos referentes à execução financeira e prestação de contas. Nessa mesma contribuição o ATB 9 notou que percebeu desorganização nos processos administrativos e pouca atenção por parte dos gestores escolares às questões da área financeira, indicando maior acompanhamento por parte da SRE. Esse ponto levantado

pelo ATB 9 devemos levar em grande consideração para melhoria do acompanhamento e suporte necessário para correta execução dos recursos públicos destinados às caixas escolares. Outro ponto relevante dessa contribuição é a necessidade de treinamentos e capacitação para o ATB, expõe que está a três meses como ATB na área financeira e está sendo capacitada pelos pares ATB sem receber ainda treinamento por parte da SRE estudada.

Revelando que há necessidade de capacitações contínuas e que as Unidades de Ensino informem a Regional a necessidade de capacitação quando o profissional inicia suas atividades de ATB na área financeira. Essa contribuição encerra-se com a necessidade de investimento em capacitação técnica contínua, com um tempo maior para execução dos serviços, melhor organização dos processos e maior acompanhamento de perto da gestão da SRE, para garantir uma atuação mais organizada, segura e eficiente do ATB. Acreditamos que não só para o ATB como para os gestores e toda a sua equipe.

A décima sugestão pelo ATB 10 foi também no sentido de haver mais formações práticas da SRE sobre a execução financeira e prestação de contas, além de um canal mais rápido para tirar dúvidas. Modelos de documentos e *checklists* também facilitariam o trabalho e evitariam erros. Acompanhamentos preventivos antes dos prazos finais também foram muito importantes. Sugestão muito válida que iremos implementar no PAE.

Já na décima primeira dada pelo ATB 11 foi solicitado maior valorização dos ATBs profissional e salarial, e treinamentos contínuos. Na décima segunda sugestão o ATB 12 requisitou que haja processos menos burocráticos. O que entendemos é que com o Projeto Caixa Escolar Digital iremos desburocratizar e simplificar os processos de execução financeira e consequente de prestação de contas, objeto deste estudo.

Na sugestão décima terceira o ATB 13 externou que particularmente sente falta de uma espécie de lista de coisas que devem ser férias de forma periódica, para que o profissional que não tem experiência com o financeiro tenha maior facilidade em aprender. Acreditamos que essa sugestão será atendida com a elaboração de um manual que auxiliará a todos nessa questão levantada na pesquisa de campo.

Já na sugestão décima quarta o ATB 14 descreveu o SGD, sugerindo um sistema de compras e de prestação de contas mais simples e menos complicado. Acreditamos que com a implementação da plataforma SGD iremos auxiliar as escolas

estaduais para realizarem a execução financeira de maneira transparente e com segurança jurídica e consequentemente as prestações de contas serão mais efetivas e se darão no decorrer da execução financeira evitando que grandes passivos sejam criados novamente.

Já na décima quinta o ATB 15 também apresentou a demanda de aumento de salário, agora com a sugestão de que seja um cargo de confiança dentro das escolas estaduais a exemplo do cargo de secretário escolar, justificando que a rotatividade dos ATB prejudica seu trabalho e consequentemente o andamento dos processos de prestação de contas realizados pelas caixas escolares. Acreditamos ser uma boa sugestão, contudo dentro da governabilidade que o cargo de Diretor Administrativo e Financeiro possui na estrutura da SEE/MG, infelizmente podemos apenas deixar como sugestão para instâncias superiores, uma vez que está fora da minha esfera de competência.

Na décima sexta sugestão o ATB 16 utilizou o espaço para afirmar que não teria sugestões. Na décima sétima sugestão, o ATB 17, na verdade fez um alerta que quando têm mudanças na legislação, alegou que a SEE/MG dá prazos curtos para a transição. Na décima oitava sugestão o ATB 18 foi bem sucinto colocando: “Treinamento e remuneração!”. A maioria das sugestões dão a entender que eles precisam de maior treinamento e capacitação e que essas sejam realizadas periodicamente e continuamente sempre que necessário.

Já a décima nona o ATB 19 afirmou que a estrutura das escolas está adequada, com bons equipamentos, espaço físico adequado, enfim, externou, em outras palavras, que o vencimento líquido dos ATB no Estado está abaixo do salário mínimo vigente e colocou que esse seria o principal motivo da grande rotatividade dos ATB na área financeira. Esse fato realmente impacta nos serviços prestados por esses profissionais. Na vigésima contribuição o ATB 20 novamente pediu maior valorização dos ATB que atuam na área financeira.

Já na vigésima primeira sugestão o ATB 21 relata sua experiência indicando que iniciou seus trabalhos em 2010, há mais de 15 anos, pediu para que continuassem com as reuniões *online*, plantões de dúvidas revelando que tem ajudado bastante. Esse retorno realizado em forma de sugestão reforça a necessidade de cursos de curta duração contínuos e em formato de plantões de dúvidas iriam ajudar no aprimoramento dos trabalhos desenvolvidos pelas escolas estaduais. Lembrando que

na DAFI da SRE estudada essa é uma iniciativa que estamos implementando a mais de dois anos na busca por melhorias contínuas do Setor de Prestação de Cortinas da DAFI da SRE estudada.

Na vigésima segunda e última sugestão o ATB 22 colocou a necessidade premente de serem dados prazos maiores para a entrega das demandas por parte da SEE/MG e que os gestores escolares teriam que colocar realizando trabalhos em conjunto acredito que não deixando somente para que o ATB realize a atividade, ainda foi citado que em escolas que só tem um ATB a situação é mais complicada. Por fim externou ainda em sua resposta que com planejamento das atividades e previsibilidade do que deve ser realizado o trabalho deverá ser feito a contento.

Diante destas contribuições encerramos esse público-alvo que com certeza contribuiu e contribuirá bastante para a execução financeira das caixas escolares vinculadas às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais. Passaremos no subitem 3.3.4 a análise do instrumento de pesquisa destinado aos membros do colegiado escolar das escolas estaduais da circunscrição da SRE estudada.

3.3.6 Público-alvo: Um Membro do Colegiado Escolar das Escolas Estaduais da Circunscrição da SRE Estudada

Inicialmente cumpre-nos trazer que dos quatro públicos-alvo, os membros do colegiado escolar foi o grupo que menos participou da pesquisa com apenas 16 participações das 48 participações possíveis, obtivemos somente 16 respondentes, equivalente a 33,33% de participação deste grupo. Apenas um terço dos respondentes retornaram com a pesquisa de campo, sendo o questionário que mais ficou disponível, conforme quadro 3, ficando disponível do dia 10/02/2026 à 17/03/2026 (36 dias).

A proposta inicial era disponibilizar por um período de até 30 dias, mas em virtude da baixa participação deixamos por mais 6 dias e verificamos que o número continuou o mesmo sem melhora. Esse dado sobre a baixa participação, por si só, já merece análise: como será a participação dos membros do colegiado em suas respectivas escolas?

Ocorre que esse índice baixo se deve pela ausência de respostas nesse grupo pode ter ocorrido por diversos fatores, como férias, licenças saúde, afastamentos ou mesmo por falta de tempo, e/ou desinteresse em responder, uma vez que o trabalho

desenvolvido pelo Diretor Administrativo e Financeiro, ora pesquisador, não é realizado de perto com esse público-alvo, diferente dos gestores escolares e analistas de prestação de contas, onde obteve-se uma participação de 100% dos respondentes.

Dos quatro grupos a DAFI não tem contato direto e ainda não realizou formações específicas para os membros do colegiado escolar, instância fundamental para a implementação da gestão democrática e melhoria da qualidade da execução financeira, sendo conselho colegiado responsável por aprovar ou reprovando as contas e auxiliar no planejamento financeiro das Unidades de Ensino da rede estadual do Estado de Minas Gerais.

O percentual de participação alcançado pode ser considerado insatisfatório, porém, os dados apurados devem ser levados em consideração para que esse grupo possa ser representado e o PAE elaborado para que possamos melhorar até mesmo esse diálogo entre a Regional de Ensino e os colegiados escolares, instâncias de participação democrática existentes formalmente em nossas escolas. Os dados aqui coletados serão analisados em conjunto ao final com os principais achados da pesquisa.

Considerando que os Membros do Colegiado Escolar desenvolvem um trabalho de deliberar sobre os planejamentos da execução financeira, bem como fiscalizar as ações dos gestores escolares e aprovar ou reprovando as prestações de contas das caixas escolares é necessário que possamos averiguar se esse processo está sendo realizado de forma adequada e se os membros têm conhecimentos mínimos para exercerem suas funções de membros dos colegiados escolares.

A escolha dos membros dos colegiados escolares, um por cada escola, se deu pelo fato da necessidade de aprofundarmos de como é realizada essa gestão democrática e se realmente os membros têm ciência que devem ter garantido sua ampla e plena participação nas atividades das ações desenvolvidas pelas caixas escolares, bem como suas atividades no planejamento, execução financeira e prestação de contas das caixas escolares.

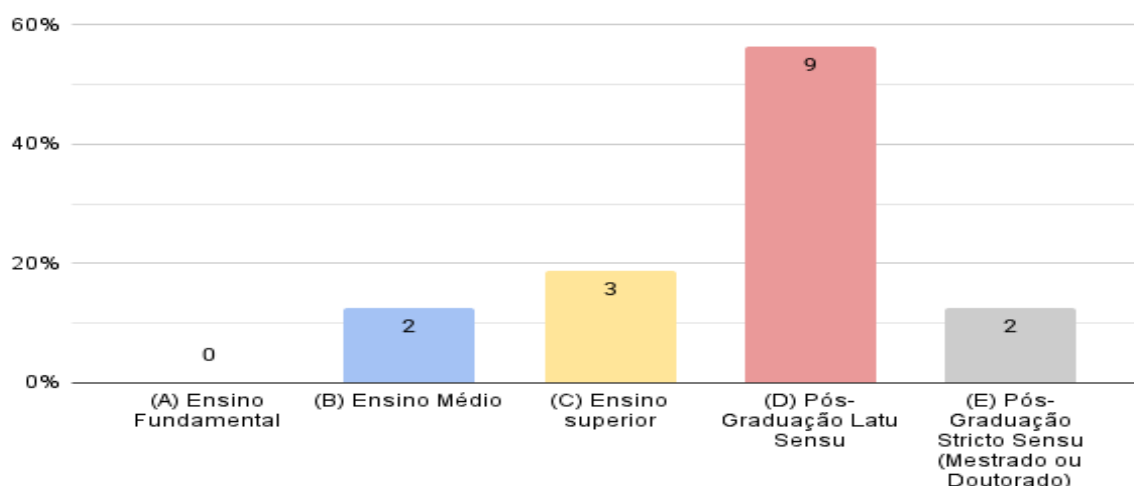
O conhecimento das funções e responsabilidades de cada ator educacional é fundamental para que o princípio constitucional da gestão democrática e participativa seja plenamente implementado nas escolas públicas. No subitem seguinte passaremos a realizar análise da formação dos membros do colegiado escolar, logo após no bloco 2 a pesquisa de campo será direcionada para sua atuação no

planejamento, execução financeira e prestação de contas das caixas escolares e por fim faremos uma consulta sobre sua capacitação para desenvolver as atividades de membro dos colegiados escolares.

3.3.6.1 Bloco 1: Formação do Membro do Colegiado Escolar

Iniciamos esse bloco de questões da pesquisa de campo de mestrado profissional para entendermos melhor o entendimento dos membros do colegiado escolar das escolas estaduais do Estado de Minas Gerais. A primeira questão apresentada para esse público-alvo foi qual a formação escolar dos membros dos colegiados, conforme gráfico 57.

Gráfico 57 – Qual sua formação acadêmica?

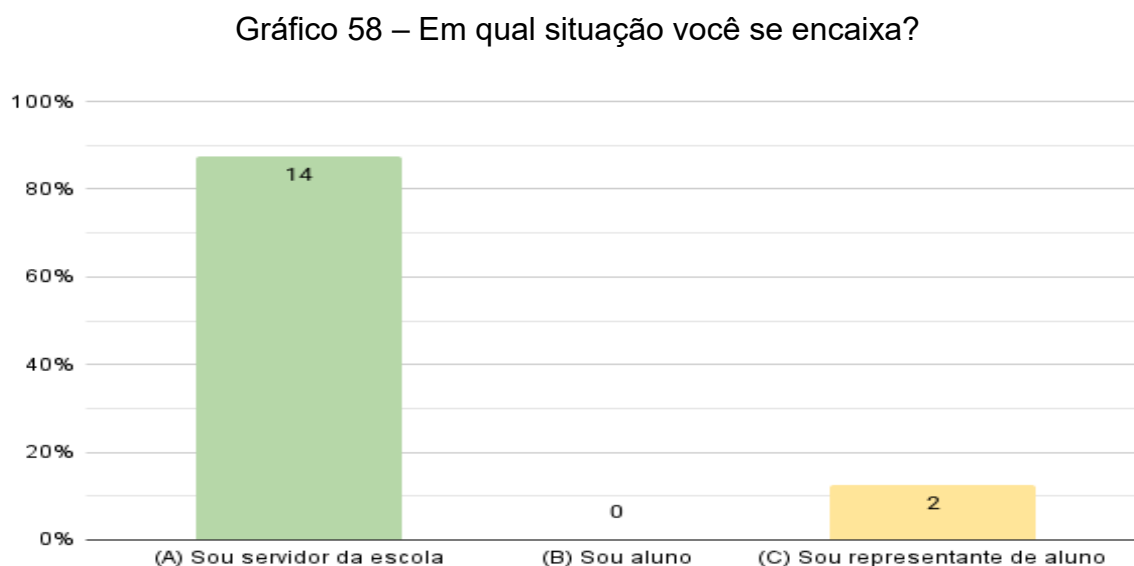


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 57 apuramos que nove membros do colegiado escolar (56,25%) possuem pós graduação *lato sensu*, índice excelente de escolaridade, três membros (18,75%) afirmaram ter superior completo, já dois membros do colegiado (12,5%) possuem mestrado ou doutorado e dois membros (12,5%) Ensino Médio de escolaridade. A escolaridade dos membros do colegiado está acima de outros grupos como os ATBs que não tiveram nenhum membro com mestrado ou doutorado. Contudo a escolaridade não é o único fator que se deve levar em consideração com

relação a eficiência e o cumprimento das atribuições e funções desenvolvidas por esse público-alvo da pesquisa de mestrado.

Na questão seguinte iremos realizar um levantamento de qual segmento de representatividade os membros do colegiado são, conforme gráfico 58.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 58 evidenciamos que a grande maioria dos respondentes, 14 membros do colegiado (87,5%) é servidor da escola. Enquanto dois membros (12,5%) são representantes de aluno, ou seja, pais ou responsáveis. Não observamos nenhuma resposta de representantes de estudantes.

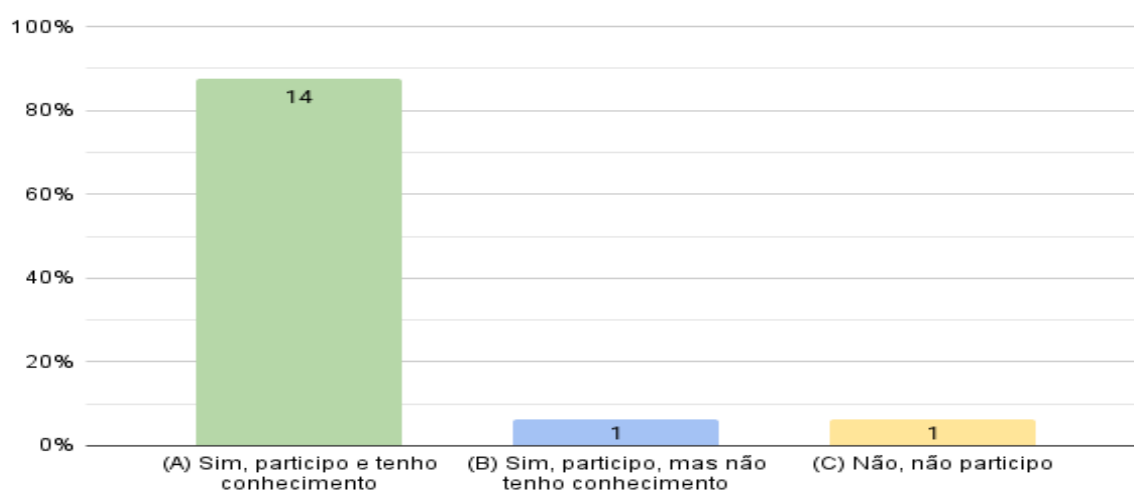
Esses dados já evidenciam que nem todos os segmentos estão representados na presente pesquisa de mestrado profissional desenvolvida no PPGP/Caed, a qual caracteriza-se como um caso de gestão. Encerramos o primeiro bloco e passamos para o próximo subitem que irá cuidar da análise do planejamento, execução financeira e prestação de contas dos recursos públicos disponibilizados para as caixas escolares.

3.3.6.2 Bloco 2: Planejamento, Execução e Prestação de Contas dos Recursos

Nesse bloco 2 fizemos uma análise para averiguar sobre o grau de participação dos membros dos colegiados escolares, se eles acompanham as aquisições e contratações realizadas pelas caixas escolares conferindo se foram elaboradas de forma correta e se as mercadorias e/ou serviços foram entregues ou prestados a contento.

Indagamos também se na visão e experiências dos membros do colegiado escolar se entender que a prestação de contas é burocrática, pergunta comum a todos os públicos-alvo desta pesquisa de mestrado profissional, e por fim, pesquisamos se eles encontram dificuldades em compartilhar as atribuições do seu cargo na escola estadual e funções dos membros do colegiado escolar. Iniciamos o bloco com a questão que indaga sobre a participação na etapa de planejamento dos recursos públicos recebidos pela caixa escolar, conforme gráfico 59.

Gráfico 59 – Você participa do processo de planejamento da utilização dos recursos recebidos pela Caixa Escolar?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

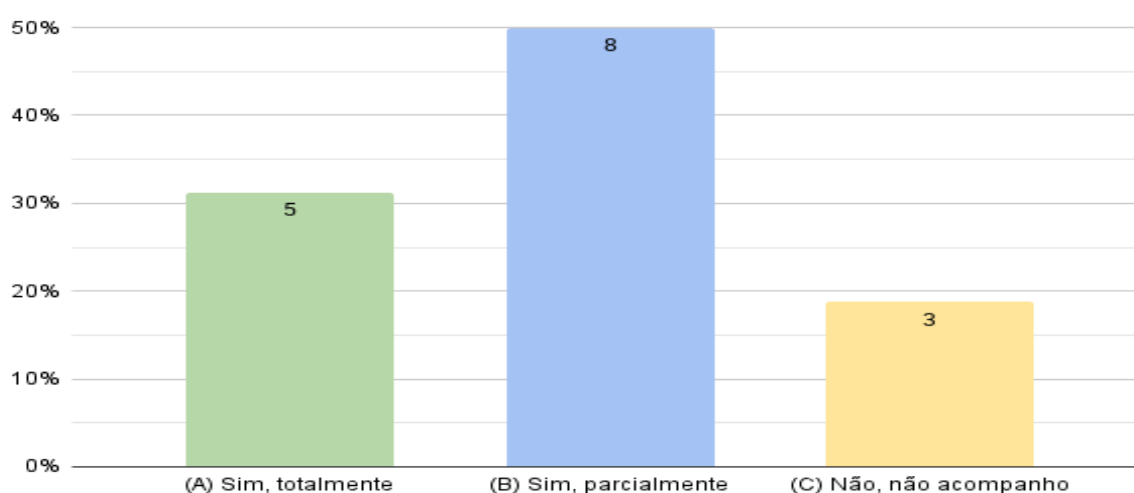
No gráfico 59 constatamos que 14 membros do colegiado escolar (87,5%) a grande maioria dos respondentes afirmaram que sim, que participam e têm conhecimento. Enquanto que um membro (6,25%) respondeu que participa, mas não

tem conhecimento. Contudo um deles (6,25%) afirmou que não participa desta etapa do planejamento dos recursos públicos recebidos pelas caixas escolares vinculadas às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

Considerando que apenas 33,33%, ou seja, 16 membros do colegiado escolar, num universo de 48 respondentes, não nos permite afirmar com exatidão que os membros da maioria das caixas escolares participam ativamente desta etapa. Contudo se tomarmos por base dos respondentes a grande maioria afirma que sim.

É muito importante a participação efetiva da comunidade escolar representada no colegiado escolar para que possamos garantir a gestão democrática dos recursos e que efetivamente sejam gastos os recursos públicos nas necessidades apontadas pela comunidade escolar. Conforme Arretche (1996), processos descentralizados podem reproduzir padrões centralizadores quando não acompanhados de condições institucionais, comunicacionais e formativas que favoreçam o engajamento da comunidade. Dando sequência na pesquisa de campo do mestrado questionamos aos membros do colegiado escolar se eles acompanham as aquisições e contratações, bem como a entrega dos produtos na Unidade de Ensino, conforme gráfico 60.

Gráfico 60 – Você acompanha a compra e a entrega dos produtos na escola?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

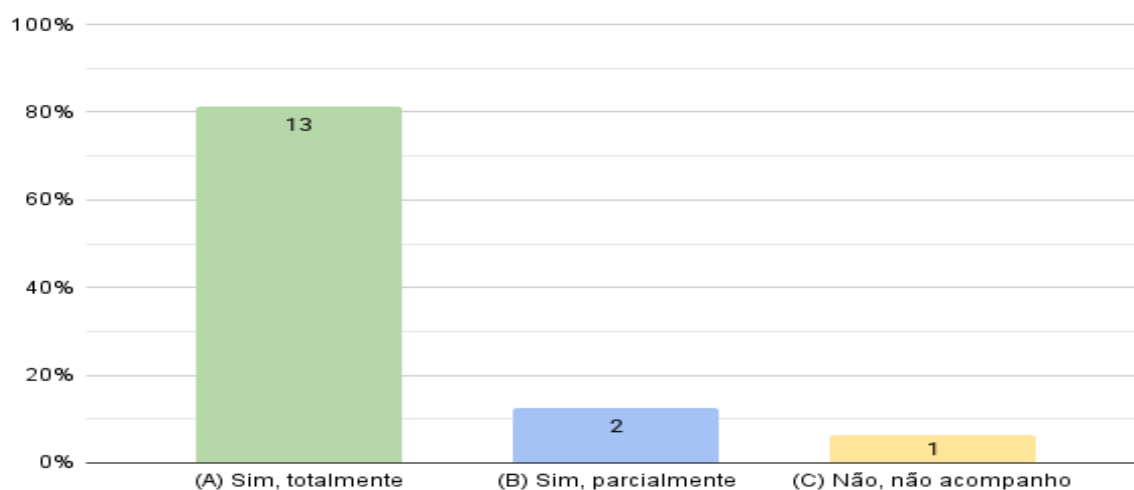
Os dados do gráfico 60 evidenciam que cinco membros do colegiado (31,25%) afirmaram acompanhar as aquisições realizadas pelas caixas escolares conferindo a

forma como foram adquiridos, com relação a exatidão, dentro da legislação vigente, e, as mercadorias entregues, enfim, acompanhando todo o processo de execução financeira. Entretanto, oito membros do colegiado escolar (50%) responderam que acompanham parcialmente demonstrando que não acompanham todo o processo.

Evidenciamos que três membros do colegiado escolar (17,75%) afirmaram que não acompanham: conduta preocupante porque os membros do colegiado escolar precisam participar de todo o procedimento de execução financeira, bem como são os atores responsáveis por aprovarem ou rejeitarem as prestações de contas elaboradas pelas caixas escolares. Sendo assim é necessário que esses membros tenham conhecimento de todas as etapas do planejamento, execução financeira e consequente prestação de contas dos recursos públicos destinados às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

Para averiguarmos se os membros aprovam só pela confiança depositada aos gestores escolares, ou se os membros do colegiado ao aprovar as prestações de contas conferem se os recursos financeiros foram comprados de forma correta pela caixa escolar, conforme gráfico 61.

Gráfico 61 – Você acompanha se o que consta na prestação de contas aprovada pelo Colegiado Escolar foi comprado de forma correta pela Caixa Escolar?

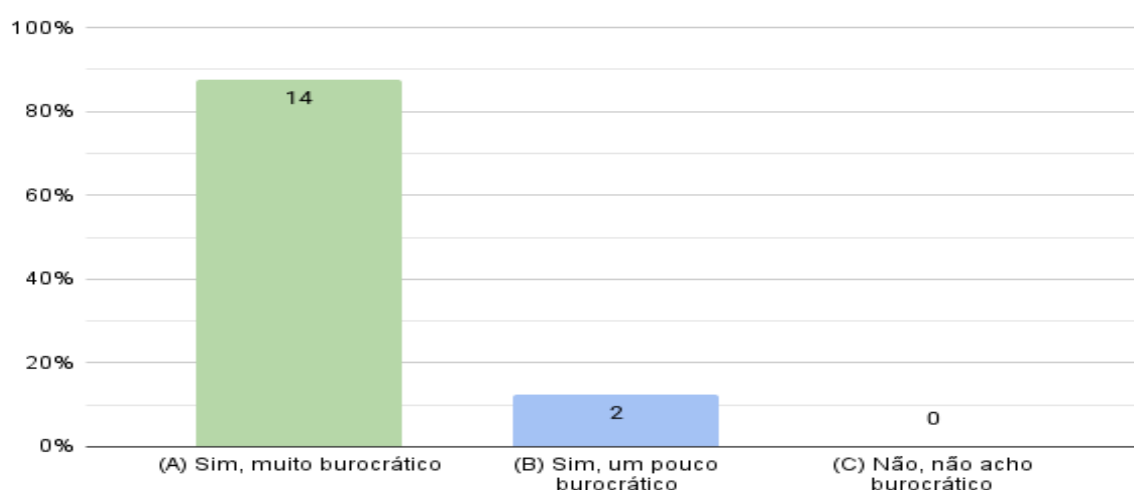


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os dados do gráfico 61 evidenciam que 13 membros do colegiado escolar (81,25%) afirmaram que realizam o acompanhamento que as prestações de contas aprovadas pelo colegiado escolar foram realizadas de forma correta pela caixa escolar, cumprindo sua função de fiscalizar a aplicação dos recursos públicos. Entretanto, dois membros (12,5%) responderam que sim, mas de forma parcial e um membro do colegiado (6,25%) afirmou que não realiza esse acompanhamento.

Para os respondentes que afirmaram parcialmente e que não realizam o acompanhamento, qual seria o critério para aprovação das contas, uma vez que não realizando tal procedimento não é possível aprovar as contas das caixas escolares. Na questão seguinte realizamos a pergunta comum a todos os públicos-alvo desta pesquisa de campo de mestrado profissional, se eles acreditam que o processo de prestação de contas é burocrático, conforme gráfico 62.

Gráfico 62 – Você acha que o processo de prestação de contas é burocrático?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

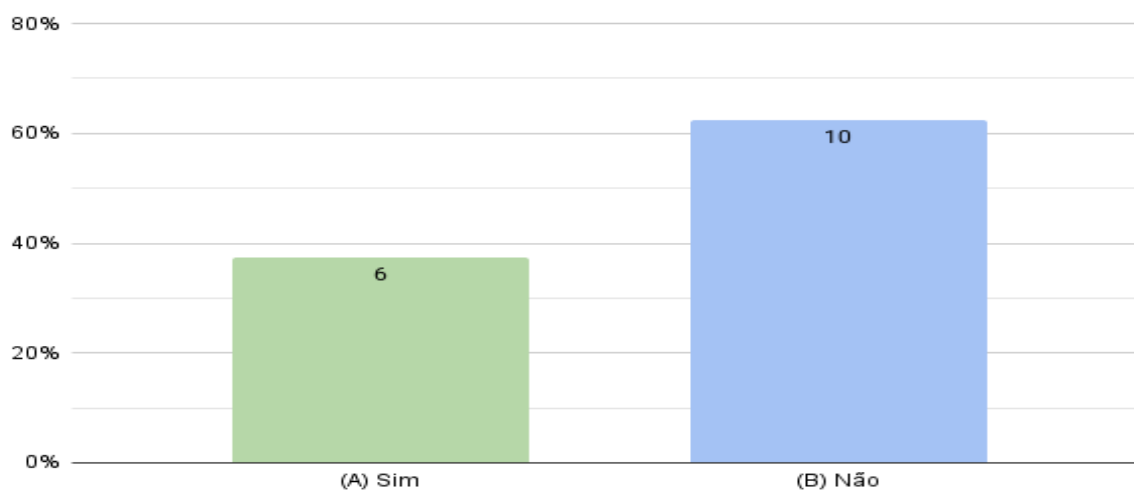
O gráfico 62 corroborou com o entendimento de todos os grupos pesquisados, pois 14 membros do colegiado escolar (87,5%) afirmaram que o processo de prestação de contas é muito burocrático e dois membros (12,5%) responderam que sim, o processo é um pouco burocrático. Dessa forma, para esse público-alvo em específico ninguém afirmou que não acredita ser um processo burocrático.

Esses dados reforçam a necessidade de desburocratizar as prestações de contas auxiliando os gestores escolares com procedimentos mais simples que

garantam a correta aplicação dos recursos, mas sobretudo propiciem a segurança jurídica necessária para que os gestores escolares não sejam penalizados. O que esperamos que ocorra com a implementação do Projeto Caixa Escolar Digital.

Continuamos com a aplicação da pesquisa de campo e indagamos aos membros do colegiado escolar se eles tinham alguma dificuldade em compatibilizar as atribuições de membro do colegiado escolar com as demais atividades inerentes ao seu cargo, conforme gráfico 63.

Gráfico 63 – Você tem alguma dificuldade em compatibilizar as atribuições de membro do Colegiado Escolar com as demais inerentes ao seu cargo?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O gráfico 63 evidenciou que seis membros do colegiado escolar (37,5%) afirmaram que têm dificuldade em compatibilizar as atribuições de membro do colegiado escolar com as demais atribuições inerentes ao seu cargo na escola. Parte significativa externou ter dificuldades. Contudo a maioria, ou seja, dez membros (62,5%) responderam que não teria essa dificuldade. Dessa forma, a maioria dos respondentes não apresentaram dificuldades em compatibilizar as atribuições de membro do colegiado escolar com as demais inerentes ao seu cargo.

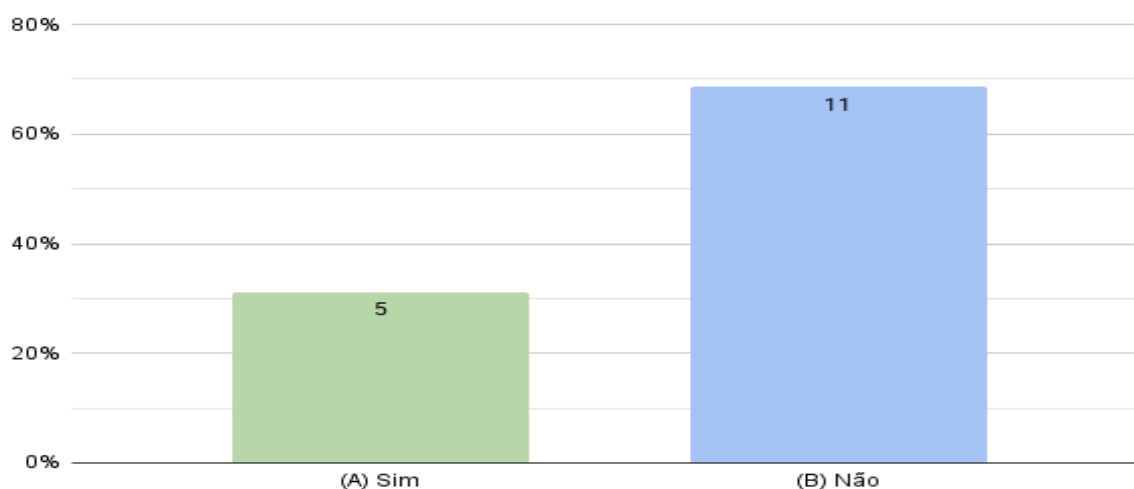
Lembramos que dos 16 respondentes apenas dois são representantes discentes. Com essa questão fechamos esse bloco 2 e passamos a analisar o bloco 3, subitem 3.3.4.3, no qual tem por finalidade verificar se os membros estão

capacitados e se detém os conhecimentos necessários para exercerem suas atribuições.

3.3.4.3 – Bloco 3: Capacitação

Nesse último bloco faremos a averiguação se esse público-alvo recebeu capacitação por parte da SRE, se teria acesso aos servidores para tirar dúvidas sobre o acompanhamento da área financeira da caixa escolar; indagar qual o melhor formato, presencial ou remoto, para realização de capacitações e formações; conferir se os membros do colegiado escolar possuem os conhecimentos das atribuições e funções; e, por fim, solicitamos sugestões para o aprimoramento da sua atuação enquanto membro do colegiado escolar. Iniciamos o bloco 3 com a pergunta se enquanto membro do colegiado escolar chegou a receber capacitação pela SRE.

Gráfico 64 – Você já foi capacitado pela SRE quanto às ações do Colegiado em relação ao acompanhamento do financeiro da Caixa Escolar?



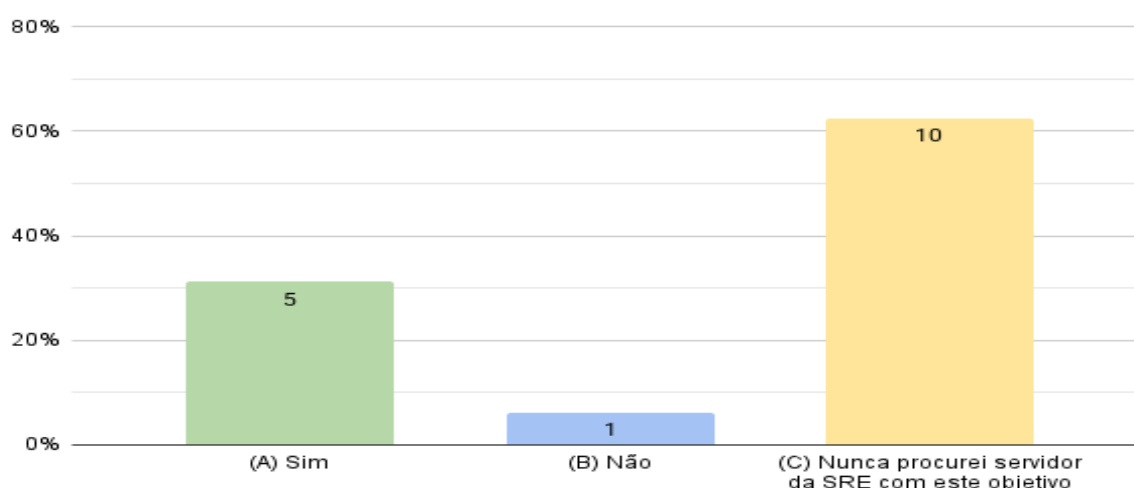
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O gráfico 64 apenas cinco membros do colegiado (31,25%) escolar afirmaram que receberam capacitação por parte da SRE quanto às ações do colegiado escolar em relação ao acompanhamento do financeiro da caixa escolar. Entretanto, a grande maioria dos membros do colegiado escolar, ou seja, 11 membros (68,75%) responderam que não receberam capacitação por parte da SRE, o que evidencia a

necessidade premente de elaborarmos capacitações e formações que auxiliem esses atores do processo de ensino e aprendizagem a exercerem suas funções e atribuições dentro da legislação e o mais importante que a gestão democrática dos recursos financeiros seja aplicada em todas as escolas estaduais de nossa rede estadual de ensino.

Dando sequência a pesquisa de campo questionamos os membros do colegiado escolar se teriam acesso a servidor na SRE para tirar dúvidas sobre o acompanhamento do financeiro da caixa escolar, conforme gráfico 65.

Gráfico 65 – Você tem acesso a servidor na SRE para tirar dúvida sobre o acompanhamento do financeiro da Caixa Escolar pelo Colegiado?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

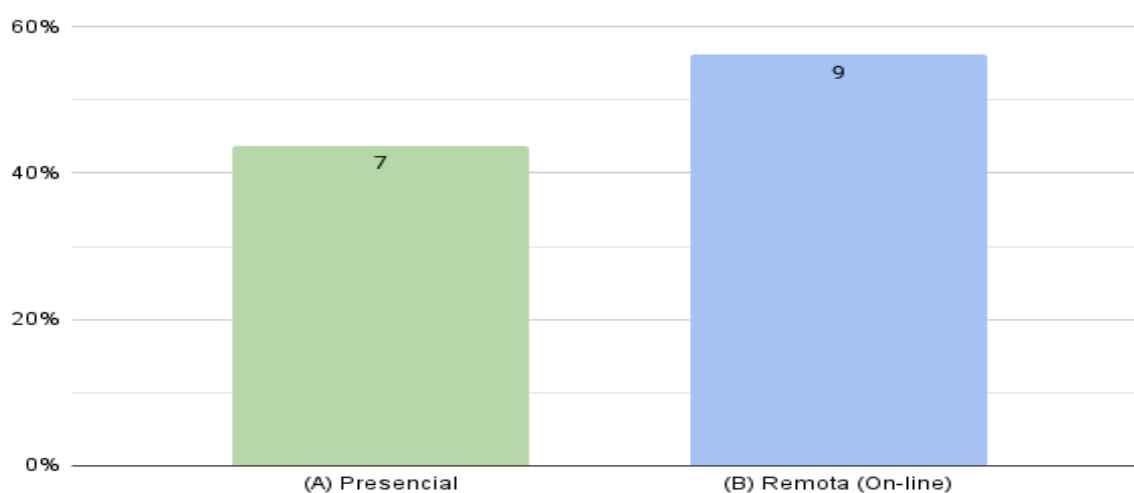
Obtivemos as respostas onde a grande maioria, dos 16 respondentes, 10 membros do colegiado escolar (62,5%) asseguraram que nunca procuraram servidor da SRE com este objetivo. Entretanto, cinco membros (31,25%) sustentaram que têm acesso a servidor na SRE para tirar dúvida sobre o acompanhamento do financeiro da Caixa Escolar pelo Colegiado, ou seja, que tem acesso e procurou esclarecer dúvidas em relação a atribuições e funções do colegiado escolar. E um membro do colegiado escolar (6,25) não tem acesso.

Nosso intuito é dar acesso a 100% dos membros do colegiado escolar e realizar capacitações com todos os membros do colegiado escolar para que os mesmos possam exercer suas funções e atribuições da melhor forma possível garantindo a

correta aplicação dos recursos públicos e as aprovações das prestações de contas de forma mais eficiente auxiliando o trabalho dos gestores escolares e demais atores envolvidos nesse processo.

A próxima questão foi elaborada no intuito de verificarmos quanto a uma possível capacitação a ser realizada pela SRE se os membros do colegiado escolar prefeririam em qual das modalidades, presencial ou de forma remota, conforme gráfico 66.

Gráfico 66 – Quanto a uma possível capacitação realizada pela SRE você prefere em qual modalidade?

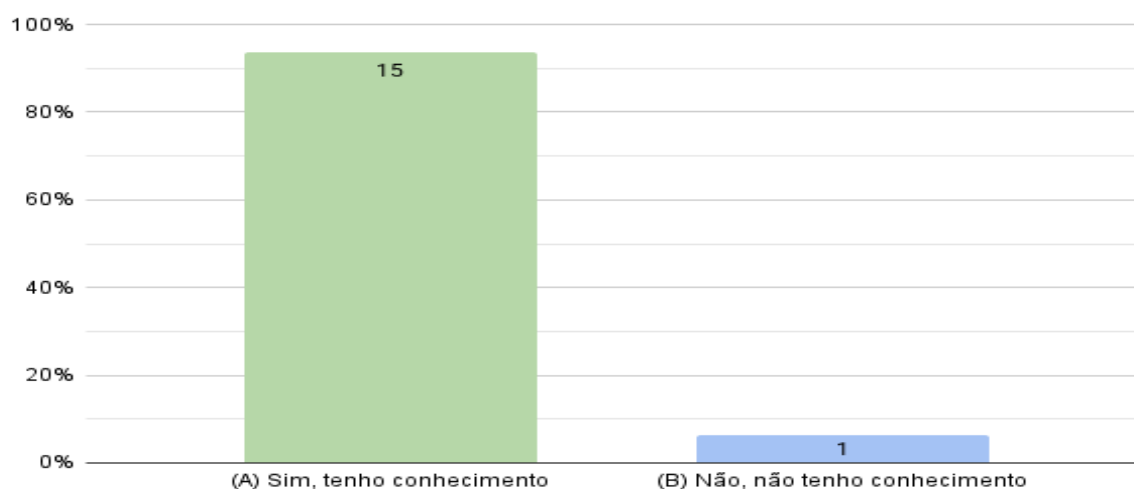


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Observação por intermédio do gráfico 66 que a maioria, nove membros do colegiado escolar (56,25%) declararam que preferem de forma remota, ou seja, on-line. Enquanto sete membros do colegiado (43,75%) afirmaram que seria melhor as capacitações e formações de maneira presencial. Ao elaborarmos o PAE para esse público-alvo iremos considerar as duas formas, contudo para esse grupo ficou evidente que preferem de forma remota.

Quanto à ampla e plena participação dos membros do colegiado escolar nas ações da caixa escolar, questionamos se eles têm conhecimento de que o colegiado escolar deve ter garantida sua ampla e plena participação nas atividades e ações da caixa escolar, conforme gráfico 67.

Gráfico 67 – Você tem conhecimento de que o Colegiado Escolar deve ter garantida sua ampla e plena participação nas atividades e ações da Caixa Escolar?



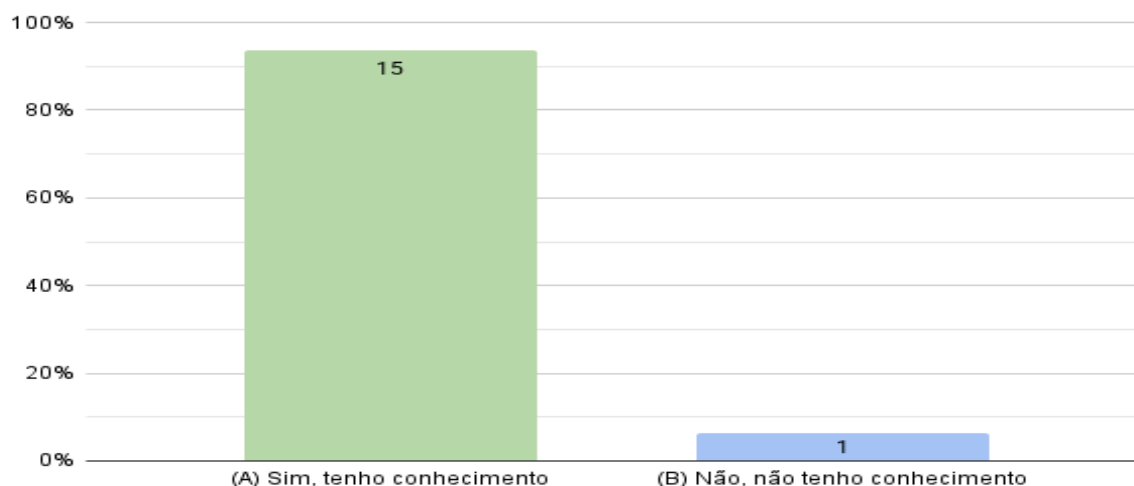
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 67 evidenciamos que quase a totalidade dos respondentes, 15 membros do colegiado escolar (93,75%) garantiram que tinham conhecimento de que o colegiado escolar deve ter garantida sua ampla e plena participação nas atividades e ações da Caixa Escolar, tais como o planejamento, execução financeira e análise das prestações de contas, com sua aprovação ou não. Evidenciamos que apenas um membro do colegiado escolar (6,25%) declarou que não tinha conhecimento dessa prerrogativa.

Nesse sentido, Paro destaca que a gestão democrática não se limita a simples existência oficial de espaços de participação, mas depende da inserção da comunidade escolar nos processos de reflexão e decisão das ações desenvolvidas pela escola. A presença de estruturas participativas não garante, por si só, relações de participação no dia a dia da gestão escolar.

Dando continuidade na pesquisa de campo indagamos dos membros do colegiado se eles tinham conhecimento de que compete aos membros do colegiado escolar em conjunto com a equipe gestora da caixa escolar gerenciar os recursos financeiros de acordo com o previsto no plano de aplicação e/ou planilha aprovada pela SEE/MG, conforme gráfico 68.

Gráfico 68 – Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar, conjuntamente com a diretoria da Caixa Escolar, gerenciar os recursos financeiros de acordo com o previsto no plano de aplicação e/ou planilha aprovada pela SEE-MG?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

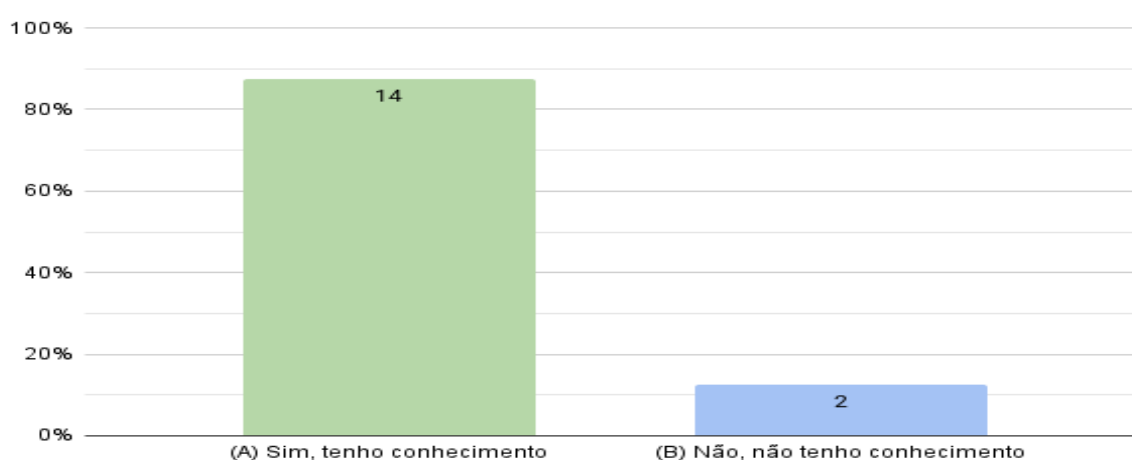
Evidenciamos que em conformidade com o gráfico 68 quase a totalidade dos membros do colegiado escolar, ou seja, 15 membros (93,75%) confirmaram que detém o conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar, conjuntamente com a diretoria da Caixa Escolar, gerenciar os recursos financeiros de acordo com o previsto no plano de aplicação e/ou planilha aprovada pela SEE-MG. Sendo essa responsabilidade compartilhada entre a equipe gestora e o colegiado escolar contribui para que os procedimentos de prestação de contas sejam realizados de acordo com as normativas vigentes.

Contudo não ficou demonstrado na pesquisa que esse trabalho compartilhado gerou resultados positivos, razão pela qual verificamos a necessidade de capacitações e treinamentos para que esses atores trabalhem em regime de colaboração e contribuam para o aprimoramento destes processos de prestação de contas com a finalidade da redução das diligências.

Apenas um respondente desse público-alvo (6,25%) afirmou que não tinha conhecimento. Devemos trabalhar no PAE para que a totalidade dos membros do colegiado escolar detenham esses conhecimentos e contribuam efetivamente para a melhoria e aprimoramento dos procedimentos de prestação de contas das caixas escolares.

Dando sequência na pesquisa de campo indagamos aos membros do colegiado escolar se têm o conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar autorizar a retirada de numerário para o regime de adiantamento para as despesas miúdas de pronto pagamento pelo gestor escolar, conforme gráfico 69.

Gráfico 69 – Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar autorizar a retirada de numerário para o regime de adiantamento para as despesas miúdas de pronto pagamento?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O gráfico 69 demonstra que 14 membros do colegiado escolar (87,5%) detém o conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar autorizar a retirada de numerário para o regime de adiantamento para as despesas miúdas de pronto pagamento pelo diretor. Contudo dois membros (12,5%) não tinham conhecimento que compete a eles essa aprovação, a qual fica consignada em ata de aprovação e encaminhada na prestação de contas com as assinaturas de todos os membros do colegiado que participou da reunião na qual foi deliberada a aprovação.

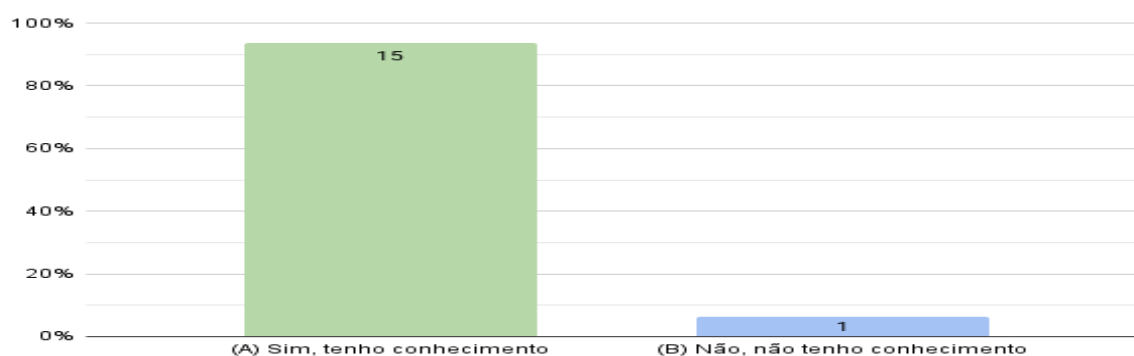
Nesse quesito todos os membros do colegiado escolar deveriam estar cientes dessa prerrogativa, uma vez que todas as escolas estaduais utilizam esses recursos para despesas miúdas. O que evidenciaremos ao analisarmos os questionários dos membros dos Colegiados Escolares das Unidades de Ensino da SRE estudada, uma vez que pesquisamos como se dá essa participação. Se de maneira efetiva ou como mero procedimentalismo, onde temos uma exigência legal que é cumprida pelas

assinaturas dos membros do Colegiado Escolar das atas de reunião e deliberação de seus pares, as quais são conduzidas pelos gestores escolares das escolas estaduais do Estado de Minas Gerais. Dessa forma, não basta que os membros do colegiado escolar detenham o conhecimento que compete a aprovação e fiscalização dos recursos financeiros destinados às caixas escolares, mas sobretudo não se deixarem levar pelo mero procedimentalismo e sim efetivamente participarem da gestão democrática nas escolas públicas.

Na questão nº. 14 questionados sobre o conhecimento que compete ao colegiado escolar para aprovar o plano de aplicação e referendar a aprovação da prestação de contas, todos os 16 participantes (100%) responderam que têm ciência dessa atribuição o que demonstra que por unanimidade esses atores do processo de ensino aprendizagem estão cientes destas funções. Razão pela qual não elaboramos gráficos para essa questão.

Dando sequência ao instrumento utilizado na pesquisa de campo, passamos a indagar dos membros do colegiado Escolar quanto ao conhecimento de que compete ao colegiado escolar analisar e ratificar ou não o processo de dispensa ou inexigibilidade podendo solicitar documentos complementares para instrução desses processos de aquisição e contratação realizados pela equipe gestora, conforme gráfico 70.

Gráfico 70 – Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar analisar e ratificar ou não o processo de dispensa ou inexigibilidade podendo solicitar documentos complementares para sua instrução?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No gráfico 70 evidenciamos que 15 membros do colegiado escolar (93,75%) declararam que têm conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar analisar e ratificar ou não o processo de dispensa ou inexigibilidade podendo solicitar documentos complementares para sua instrução perante a equipe gestora da Unidade de Ensino.

Embora tenhamos obtido um número elevado que respondeu, quase a totalidade, com apenas um membro (6,25%) que afirmou que não tinha conhecimento dessa atribuição, nos alerta para a necessidade de capacitação continuada para que a totalidade dos membros do colegiado escolar saibam suas atribuições e funções e tenham suporte para exercerem suas atividades com segurança e responsabilidade perante a comunidade escolar que fazem parte.

Na última questão do questionário aplicado aos membros do colegiado, questão nº. 16 solicitamos que quem quisesse poderia deixar uma sugestão, a qual entendesse que contribuiria para sua atuação enquanto membro do colegiado escolar, conforme quadro 7.

Quadro 7– Deixe, por favor, alguma sugestão que você entende que contribuiria para a sua atuação enquanto membro do Colegiado Escolar

Respostas abertas sobre sugestões dos membros do colegiado escolar, aos quais acreditam que contribuiria para a sua atuação na Escola Estadual em que trabalham
Não tenho dúvida e nem sugestão.
Seria interessante algumas capacitações sobre caixa escolar.
Ter capacitação para os membros atua nessa função.
Processos mais simples para Licitações, que não demandam tantos papéis.
A realização de parte das reuniões do colegiado via meet, algo como 20% ou 30% delas, poderia contribuir para uma maior participação dos integrantes do colegiado nas reuniões.
Seria muito útil uma capacitação para melhor entendimento de todo o funcionamento do financeiro da escola.
Não tenho sugestão nenhuma no momento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Das sete contribuições num universo de 16 membros do colegiado escolar, uma resposta foi que não tinha dúvida nem sugestão e outra que não teria sugestão nenhuma no momento, assim sendo, caiu para cinco contribuições, das quais três, ou seja 60% solicitou capacitação para os membros do colegiado escolar. Enquanto uma resposta sugeriu que uma certa porcentagem das reuniões com o Colegiado Escolar

fosse por meio do *google meeting*, justificando que tal medida poderia contribuir para uma maior participação dos membros que não teriam que se deslocar no dia e horário estabelecidos. E por fim um dos respondentes demandou por desburocratização, se referindo a regras de licitação e da quantidade de documentos que são anexados provavelmente nas prestações de contas que eram realizadas 100% manual.

O que não ocorre no Projeto Caixa Escolar Digital onde a principal característica é a redução de burocratização e a juntada dos documentos de prestação de contas na plataforma digital que reunirá o planejamento, execução e prestação de contas, as quais passarão a ser 100% digitalizadas com redução de documentos e burocracias desnecessárias.

Encerramos o subitem 3.3.4 concluindo as análises dos quatro públicos-alvo da pesquisa de campo do mestrado profissional e na próxima seção realizaremos a relação dos principais achados da pesquisa com o PAE a ser elaborado e implementado pela Diretoria Administrativa e Financeira da SRE estudada.

3.4 PRINCIPAIS ACHADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Tomando por base os dados levantados em conjunto com o referencial teórico foi possível identificar com clareza e exatidão alguns dos principais desafios enfrentados pelos gestores escolares, analistas educacionais do Setor de Prestação de Contas da SRE de estudada, ATBs que auxiliam na área financeira das caixas escolares, e, membros do colegiado escolar:

1 – Alto número de diligências na execução das atividades inerentes à função de elaboração das prestações de contas (85,16% diligências 465 de 546 prestações de contas);

2 – Necessidade de aprimoramento dos conhecimentos acerca das normativas e legislações vigentes por parte dos quatro públicos-alvo da pesquisa de campo, uma vez que em nenhum dos grupos evidenciamos 100% de segurança na execução financeira das caixas escolares;

3 – Nem todos os Analistas de Prestação de Contas sentem-se seguros em realizar as análises de prestação de contas demonstrando a necessidade de

capacitações periódicas e contínuas na busca pelo aprimoramento constante desses profissionais;

4 – Necessidade de criação de um canal de comunicação entre os atores envolvidos no processo de execução financeira das Caixas Escolares e os responsáveis pela análise das mesmas;

Esses principais achados devem ser trabalhados no PAE na perspectiva de buscar o aprimoramento com base nesses desafios encontrados e identificarmos as possibilidades de melhorias necessárias para que possamos para que consigamos atingir o impacto esperado dentro das teorias de mudança, qual seja, maior eficiência na gestão financeira das escolas. Impacto que será atingido por meio de ações, atividades direcionadas aos gestores escolares, analistas de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, ATBs e membros do colegiado escolar.

No próximo capítulo apresentaremos o plano de ação educacional, as ações que potencializarão o processamento das prestações de contas das caixas escolares vinculadas ao Estado de Minas Gerais.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: AÇÕES PARA POTENCIALIZAR O PROCESSAMENTO DAS PRESTAÇÕES DE CONTAS DAS CAIXAS ESCOLARES

No desenrolar da pesquisa de mestrado profissional no PPGP/Caed, a qual caracteriza-se como um caso de gestão, pudemos compreender os principais desafios e as potencialidades dos atores envolvidos na execução dos recursos públicos, quais sejam: os Gestores Escolares, o ATB Financeiro e de um membro do colegiado escolar, vinculados às Caixas Escolares ligadas às Escolas Estaduais da rede estadual de ensino do Estado de Minas Gerais. Por outro lado, os desafios e as potencialidades, dos Analistas de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, os quais são responsáveis pela análise da regularidade da execução financeira, analisando às prestações de contas protocoladas pelas caixas escolares.

O objetivo desta pesquisa foi identificar e verificar o quantitativo de prestações de contas com diligências verificando quais são as principais irregularidades nos processos de prestação de contas perante o Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada no intuito de identificarmos quais as dificuldades que as caixas escolares enfrentam na prestação de contas da execução financeira para aquisição de bens, serviços e obras para as escolas estaduais a que se vinculam.

A pesquisa de campo permitiu a constatação dos principais desafios encontrados nas análises das prestações de contas das caixas escolares, os quais geraram o grande número de diligências nos auxiliando na compreensão das dificuldades apresentadas pelos gestores escolares, analistas de prestação de contas, ATB que auxiliam esses gestores escolares na execução financeira e prestação de contas, membros do colegiado escolar que são responsáveis pela gestão dos recursos em conjunto com as diretorias das caixas escolares. Além disso, quais estratégias esses públicos-alvo sugeriram para aprimorar os procedimentos de prestação de contas das caixas escolares. Para tanto, foram aplicados questionários a esses importantes atores envolvidos nos processos de prestação de contas.

Essa dissertação de mestrado descreveu o processo de descentralização dos recursos para as escolas públicas em cumprimento ao princípio da gestão democrática contido na CRFB/88. A liberação desses recursos ao mesmo tempo em que cumpriu a exigência constitucional da nossa constituição cidadã de 1988,

aumentou as atribuições dos servidores públicos responsáveis pela gestão financeira das Unidades de Ensino.

Evidenciamos os principais motivos de diligências das caixas escolares nas prestações de contas entregues pelas Unidades de Ensino no Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, por meio da pesquisa nos arquivos do Setor de Prestação de Contas no capítulo 2 e da aplicação dos instrumentos de pesquisa no capítulo 3, quais são os principais motivos de diligências e as dificuldades encontradas durante a execução financeira e prestação de contas dos recursos públicos destinados às caixas escolares vinculadas às escolas estaduais do estado de Minas Gerais.

Realizando as análises dos dados obtidos na aplicação dos questionários junto aos quatro públicos-alvo, gestores escolares, analistas de prestação de contas, ATBs e membros do colegiado escolar, constatamos as principais dificuldades alegadas pelos respondentes da pesquisa de campo deste mestrado profissional.

A grande quantidade de diligências falhas no preenchimento dos formulários e prestação de contas, o não encaminhamento de documentos essenciais para análise das prestações de contas, tais como: notas fiscais, extratos bancários, comprovantes de pagamentos ou cópia dos cheques, justificativas de procedimentos realizados nas aquisições e/ou contratações, solicitação de documentos diversos e encaminhamento dos processos de compras, retratada pelo alto índice de burocracia alegado pelos quatro públicos-alvo da pesquisa de campo.

Essa grande quantidade de documentos necessários para confeccionar as prestações de contas permite que aumentem as chances de que as caixas escolares apresentem erros que demandem diligências, além de tornar esses procedimentos de prestações de contas mais burocráticos e exaustivos. Há, portanto, a necessidade da elaboração de um manual de gestão financeira da caixa escolar objetivando a padronização e o suporte de ações de gestão financeira das escolas estaduais, bem como a redução e/ou eliminação dos equívocos dos gestores escolares, ATB e membros do colegiado escolar.

Constatamos também a necessidade de realização de capacitações tanto no sentido de orientar aqueles que nunca participaram, bem como para atualizar e reciclar os conhecimentos dos que já participaram das capacitações, principalmente voltadas para a implementação do Projeto Caixa Escolar Digital na plataforma SGD.

Evidenciamos ainda a necessidade de criação de um canal de comunicação entre os atores envolvidos no processo de execução financeira das Caixas Escolares, ou seja, os gestores escolares, os ATB e membros do colegiado escolar e os responsáveis pela análise das mesmas, os Analistas de Prestação de Contas da SRE estudada.

Para Silva (2020) as teorias de mudança têm sido amplamente utilizadas no suporte a processos de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e iniciativas sociais. Sua efetividade reside na capacidade de tornar explícitas e tecnicamente consistentes as cadeias de resultados das políticas e iniciativas e, neste sentido, fortalecer as relações entre estratégias e impactos, historicamente frágeis dos desenhos estratégicos.

O artigo em estudo buscou recuperar os processos de construção de 32 teorias de mudança formuladas com o suporte ou facilitação do autor, analisando os componentes mais frequentes nas teorias de mudança, o uso de pressupostos para sustentar suas cadeias de resultados e os processos dialógicos na base das construções. As evidências empíricas e os saberes tácitos nos dados coletados nos capítulos 2 e 3 contribuíram para que o esquema básico das teorias de mudança fosse melhor compreendido, conforme figura 11.

Figura 12– Esquema Básico das Teorias de Mudança



Fonte: Artigo Teoria de Mudança: lógica, processo e uso (Silva, 2020, p. 94).

Silva (2020), propõe o esquema básico das teorias de mudança que parte do problema de pesquisa. Conforme ilustrado na figura 12, o problema endereçado é o ponto de partida para as estratégias que visam promover ações de curto, médio e longo prazo, visando gerar os impactos esperados. No contexto desta dissertação de mestrado profissional, o impacto esperado é a maior eficiência na gestão financeira das escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

O artigo (Silva, 2020) conclui que teorias de mudança são capazes de ampliar a qualidade técnica dos desenhos, incrementar os processos de implementação, favorecendo a articulação entre ciência e política e contribuir para a coprodução de políticas e iniciativas relevantes e exitosas. Rogério Renato Silva afirma:

Se Weiss (1995)²⁰ já reconhecia que a demanda por mais fundamentação teórica não implicava em divórcio com outros tipos de saberes essenciais à formulação e implementação de políticas e iniciativas sociais, outros autores, tais como Rogers et al. (2000)²¹ afirmam que tanto os componentes advindos da literatura teórica quanto aqueles resultantes da literatura e da experiência empírica dos formuladores eram fundamentais. Neste sentido, as teorias de mudança requerem mais do que um exercício teórico de formulação de hipóteses causais baseadas na literatura, mas também um exercício dialógico que associado literatura, evidências empíricas e saberes tácitos e explícitos dos atores sobre os modos como as pessoas, processos e instituições transformam-se. (Silva, 2020, p. 94).

Com base nas evidências e dados da pesquisa de campo, apresentadas nos capítulos 2 e 3, elaboramos o Quadro 8, o qual apresenta o esquema básico das teorias de mudança. Nesse quadro, estão elencados os insumos, atividades, produtos esperados, resultados e impactos das ações que serão implementadas no PAE.

Quadro 8 – Teorias da Mudança

(continua)

Insumos	Atividades	Produtos	Resultados	Impactos
Elementos necessários para iniciar o programa	Ações implementadas para gerar resultados	Entregas diretas e mensuráveis	Mudanças observáveis no curto e médio prazo	Transformações sustentáveis no sistema educacional
Recursos humanos (coordenador de prestação de contas), Recursos financeiros (diárias) e tecnológicos (computador, projetor)	Realizar formação continuada de diretores, ATB Financeiros e membros do colegiado escolar visando à implementação do Projeto Caixa Escolar Digital	Aprimoramento profissional dos servidores que executam os recursos da caixa escolar	Ações baseadas nos princípios que norteiam a gestão pública Redução no número de diligências por equívocos protagonizados pelos executores dos recursos públicos	Maior eficiência na gestão financeira das escolas

²⁰ WEISS, Carol Hirschon. Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In: CONNEL, James et al. New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts. New York: The Aspen Institute, 1995.

²¹ ROGERS, Patrícia et al. Program theory evaluation: Practice, promise, and problems. In: ROGERS, Patrícia et al. (Orgs.). Program theory in evaluation: Challenges and opportunities. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. (New Directions for Evaluation N. 87).

(continuação)

Recursos humanos (analistas de prestação de contas, diretor DAFI e supervisor DIVOF) Recursos tecnológicos (computador, projetor)	Elaborar um manual de gestão financeira da caixa escolar	Manual de instruções sobre gestão financeira	Padronização e suporte de ações de gestão financeira Redução e/ou eliminação dos equívocos das equipes (atores da escola responsáveis pela gestão dos recursos públicos)	Maior eficiência na gestão financeira das escolas
Recursos humanos (coordenador de prestação de contas, diretor DAFI e supervisor DIVOF) Recursos tecnológicos (computador, projetor)	Disseminar o guia (manual de gestão financeira da caixa escolar) para sua adesão juntos aos executores dos recursos públicos das Caixas Escolares	Drive atualizado com os materiais, compartilhado com as escolas	Apropriação dos conteúdos do manual de gestão financeira Redução e/ou eliminação dos equívocos das equipes (atores da escola responsáveis pela gestão dos recursos públicos)	Maior eficiência na gestão financeira das escolas
Recursos humanos (coordenador de prestação de contas da DAFI da SRE) Recursos tecnológicos (computador)	Elaborar os indicadores	Acompanhamento sistemático dos resultados	Criar condições para o monitoramento das análises de prestação de contas das Caixas Escolares	Maior eficiência na gestão financeira das escolas
Recursos humanos (coordenador de prestação de contas) Indicadores	Monitorar a redução do passivo das análises das prestações de contas e auxiliar na execução financeira eficiente dos recursos públicos	Acompanhamento sistemático dos resultados	Elaboração de meios de verificação da eficácia da execução financeira das caixas escolares	Maior eficiência na gestão financeira das escolas
Recursos humanos (coordenador de prestação de contas, analistas, ATB financeiro, Gestores Escolares, Membros do Colegiado Escolar) Recursos tecnológicos (computador, <i>google meeting</i> , <i>Whatsapp</i>)	Criar um canal de comunicação entre os atores envolvidos no processo de execução financeira das Caixas Escolares e os responsáveis pela análise das mesmas.	<i>Drive</i> , Reuniões pelo <i>Google Meeting</i> , em regime de plantão de atendimento com periodicidade de 15 dias no período da manhã e tarde com duração de 01h30min, por período, Grupo de <i>Whatsapp</i>	Aperfeiçoar a eficiência e a qualidade dos processos de prestação de contas das Caixas Escolares Comunicação mais eficiente e tempestiva contribuindo para execução financeira eficiente das Caixas Escolares	Maior eficiência na gestão financeira das escolas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Silva, 2020.

Diante do quadro 9 constatamos que as cinco ações propostas contribuirão para o aprimoramento dos trâmites dos processos de prestações de contas das caixas escolares da SRE estudada. Este capítulo de caráter propositivo discutirá as melhores técnicas para a construção de propostas de intervenções, estabelecendo uma relação entre os principais achados da pesquisa e o plano de ações. Na perspectiva de superarmos os problemas de gestão evidenciados avaliando as realidades pesquisadas, buscamos sintetizar uma visão geral dos principais achados com relação aos gestores escolares no quadro 10, bem como as ações propositivas que serão apresentadas.

4.1 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

O Plano de Atendimento Educacional (PAE), o qual será apresentado fundamenta-se no uso da ferramenta 5W2H, a qual consiste em uma técnica simples, contudo eficaz sendo utilizada para planejar e organizar tarefas, projetos e atividades de forma clara e eficiente.

Segundo Silva *et al.* (2013), esta técnica foi criada por profissionais da indústria automobilística japonesa como uma ferramenta para ser utilizada, principalmente, na fase de planejamento das suas atividades (Silva *et al.*, 2013). Essa técnica permite definir o que será feito, quem fará, por que será feito, onde será feito, quando será feito, representando o 5W; e, como será feito e quanto custará representando o 2H. Pois as letras representam as iniciais de perguntas em inglês que, quando respondidas, oferecem um panorama completo sobre qualquer atividade que venha a ser realizada, abaixo apresentamos as palavras em inglês com sua respectiva tradução em português:

What: O que será feito? (O quê)

Who: Quem fará? (Quem)

Why: Por que será feito? (Por quê)

Where: Onde será feito? (Onde)

When: Quando será feito? (Quando)

How: Como será feito? (Como)

How much: Quanto custará? (Quanto)

Essa ferramenta 5W2H é muito utilizada para definir objetivos, deixando claro o que se deseja alcançar; organizando as ações, principalmente ao criar um plano de ação detalhado; atribuindo responsabilidades, ao definir quem fará cada parte do trabalho; estabelecendo os prazos, bem como ao definir quando cada etapa deve ser concluída; estimando os custos, ao permitir calcular os recursos necessários e melhorar a comunicação, ao facilitar a compreensão do projeto por todos os envolvidos.

No quadro 10 relacionamos as seis ações propositivas para o PAE com objetivo de buscarmos o aprimoramento da execução financeira das escolas estaduais por intermédio das caixas escolares e consequentemente das prestações de contas, objeto do nosso estudo.

Quadro 9– Ações propositivas para o PAE

Ações	Objetivo das Ações do PAE
Ação 1	Implementar um programa de capacitação continuada para os gestores escolares, analistas de Prestação de contas, ATB e membros do colegiado escolar visando a implementação do Projeto Caixa Escolar Digital detalhado no subitem 2.4 do capítulo 2 desta dissertação
Ação 2	Elaborar um manual prático para os gestores escolares, analistas de prestação de contas, ATB e membros do colegiado escolar objetivando estabelecer um fluxo de trabalho claro e objetivo para todas as atividades financeiras e a forma correta de proceder com as prestações de contas das escolas estaduais
Ação 3	Disseminar o manual de gestão financeira da caixa escolar para sua adesão juntos aos executores dos recursos públicos das Caixas Escolares
Ação 4	Criação de indicadores das análises de prestação de contas das caixas escolares pelo Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada
Ação 5	Realizar o monitoramento da redução do passivo das análises das prestações de contas e auxiliar na execução financeira eficiente dos recursos públicos
Ação 6	Criação de um canal de comunicação entre os atores envolvidos no processo de execução financeira das Caixas Escolares (gestores escolares e ATB) e os responsáveis pela análise das mesmas

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Dessa forma, na próxima seção realizaremos o detalhamento das ações propositivas do PAE de maneira objetiva e clara permitindo que os atores envolvidos

nesses processos de execução financeira das caixas escolares e sua consequente prestação de contas possam aprimorar a realização desses processos.

4.2 DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES

No campo educacional, a incorporação da metodologia 5W2H dialoga com a perspectiva de Libâneo (2004), segundo a qual a organização e a gestão da escola constituem dimensões pedagógicas do trabalho educativo, exigindo planejamento intencional, definição de responsabilidades e avaliação contínua das ações desenvolvidas. Ao adotar o 5W2H na estruturação do PAE, busca-se alinhar o planejamento das intervenções à compreensão do DAFI frente aos achados da pesquisa metodológica para que os processos de prestação de contas sejam mais efetivos pelos atores da escola.

As ações criadas serão voltadas especificamente para os quatro grupos de sujeitos estudados e suas necessidades distintas, bem como as peculiaridades das atribuições entre si. Todas as ações propostas serão coordenadas por mim, Diretor Administrativo e Financeiro da SRE estudada, dentro do meu campo de atuação com vistas ao enfrentamento dos desafios evidenciados na pesquisa de mestrado e considerando as possibilidades de aprimoramento no trâmite dos processos de prestação de contas advindos da execução financeira dos recursos descentralizados para as caixas escolares das escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

Nos subitens seguintes realizaremos o detalhamento das ações propostas objetivando o aprimoramento da execução financeira das caixas escolares.

4.2.1 Ação 1: Realizar Formação Continuada Sobre o Projeto Caixa Digital para os Atores Envolvidos na Gestão Financeira das Escolas

Considerando que todos os atores envolvidos no processo de execução financeira e prestação de contas das caixas escolares devem ser capacitados, as capacitações curtas são a melhor escolha. Elas permitem uma abordagem prática e objetiva, possibilitando que os participantes compreendam rapidamente as informações e as apliquem em suas rotinas cotidianas.

Recentemente, experimentamos uma formação presencial e prática sobre a utilização da plataforma do Projeto Caixa Escolar Digital, que se mostrou eficiente e

assertiva. Essas capacitações práticas e de curta duração sobre a gestão financeira das escolas estaduais, justificam-se pela necessidade de abordarmos temas específicos e práticos; minimizarmos o tempo de afastamento dos participantes de suas atividades diárias e permitir que os participantes apliquem os conhecimentos e habilidades adquiridas de forma imediata.

Dialoga-se, assim, com Libâneo (2004) ao compreender a gestão e a organização escolar como dimensões pedagógicas do trabalho educativo, que demandam planejamento intencional e reflexão coletiva. Ao promover espaços formativos contínuos, a gestão escolar assume postura ativa diante dos desafios de gestão das prestações de contas, deslocando explicações centradas exclusivamente em fatores externos e ampliando a reflexão sobre suas próprias práticas e formas de organização.

Ainda conforme Libâneo (2001), o desenvolvimento profissional e técnico demandam formação continuada, reflexão sobre prática e criação coletiva de conhecimento no contexto institucional. Nessa perspectiva, a ação proposta busca fortalecer o suporte técnico às equipes escolares por meio de capacitação contínua, alinhamentos periódicos e acompanhamento técnico mais próximo das unidades escolares.

Para estruturarmos essas capacitações, apresentamos a ferramenta 5W2H no quadro 10, a qual auxilia no planejamento e organização das ações de capacitação de forma clara e objetiva.

Quadro 10 – Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 1 – Programa de Capacitação Continuada – Gestores Escolares, Analistas de Prestação de Contas, ATB e Membros do Colegiado Escolar

5W2H	Ação Propositiva 1
O quê?	Implementar um programa de capacitação continuada para os gestores escolares, analistas de Prestação de contas, ATB e membros do colegiado escolar visando a implementação do Projeto Caixa Escolar Digital detalhado no subitem 2.4 do capítulo 2 desta dissertação de mestrado profissional
Quem?	DAFI da SRE estudada (Diretor e equipe do Setor de Prestação de Contas)
Por que?	Desenvolver as competências e habilidades necessárias para a gestão financeira das caixas escolar, diminuir as dúvidas na execução das atividades, aumentando a confiança e a autonomia dos gestores escolares e ATB na execução e elaboração das prestações de contas, dos membros do colegiado escolar no acompanhamento e aprovação das prestações de contas e dos analistas educacionais nas análises das prestações de contas entregues pelas caixas escolares
Onde?	<i>Google Meet</i> para aulas teóricas e encontros presenciais e práticos a serem realizados nos polos visando a troca de experiências entre a equipe do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada e dos ATB e gestores escolares. Para os membros do colegiado escolar as capacitações serão realizadas sempre pelo Google Meeting
Quando?	Dois encontros virtuais por ano e pelo menos, um encontro presencial e prático por ano para os gestores escolares e ATBs e pelo menos, um encontro virtual para os membros do colegiado escolar. Para os analistas de prestação de contas formações presenciais de práticas a cada semestre
Como?	Cursos <i>online</i> sobre as principais legislações da SEE/MG que tratam na execução financeira das caixas escolares e sua consequente prestação de contas e formações presenciais e práticas nos encontros nos polos da SRE estudada
Quanto?	Custos previstos nas atividades laborais dos servidores para as formações e treinamentos online. Já para os encontros presenciais e práticos o valor de R\$ 2.322,00 (dois mil trezentos e vinte e dois reais) referente ao pagamento de nove diárias devido ao deslocamento da equipe. As horas trabalhadas já estão previstas nas atividades laborais dos formadores

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O quadro 10 descreve a ação propositiva 1, a qual objetiva o aprimoramento profissional dos servidores que executam, fiscalização e analisam a execução financeira das caixas escolares, esses atores do processo de ensino e aprendizagem

têm funções distintas é importante nesse processo. Os gestores escolares e os ATBs responsáveis por executar os recursos públicos disponibilizados para as escolas estaduais. Enquanto os membros do colegiado realizam a aprovação do plano de aplicação de recursos garantindo a gestão democrática dos recursos públicos, bem como o acompanhamento efetivo dos gastos e a análise prévia aprovando ou rejeitando as prestações de contas apresentadas pela diretoria da caixa escolar.

Considerando a importância das capacitações para o aprimoramento profissional dos servidores, as capacitações serão organizadas em Módulos: Módulo 1: Gestão Financeira de Recursos Públicos destinados às escolas estaduais; Módulo 2: Planejamento e Execução do Plano de Aplicação de Recursos; Módulo 3: Fiscalização e Controle de Gastos; Módulo 4: Gestão Democrática e Participativa dos Recursos Financeiros destinados às caixas escolares.

As gravações das capacitações ficarão disponíveis para acesso posterior pelos participantes, permitindo que revisitem os conteúdos quando necessário. Quanto às temáticas serão também divididas por módulo: Módulo 1: Legislação, princípios da gestão de recursos públicos, orçamento; Módulo 2: Planejamento, elaboração do plano de aplicação, indicadores de desempenho; Módulo 3: Controle interno, prestação de contas, análise de relatórios; e, Módulo 4: Gestão participativa, papel do colegiado, transparência na aplicação dos recursos públicos das caixas escolares.

Com a formação continuada dos públicos-alvo da pesquisa, pretendemos alcançar os seguintes resultados: que as ações realizadas por esses atores sejam baseadas nos princípios que norteiam a gestão pública democrática e a consequente redução no número de diligências por equívocos protagonizados pelos executores dos recursos públicos tendo como impacto de curto e médio prazos, maior eficiência na gestão financeira das caixas escolares que estão vinculadas às escolas públicas da rede estadual de ensino do Estado de Minas Gerais.

As capacitações serão elaboradas tomando como base o diagnóstico realizado nos capítulos 2 e 3 desta dissertação. Essa proposta num primeiro momento visa implementar o Projeto Caixa Escolar Digital, contudo esse modelo de capacitação continuada deve ser realizado na periodicidade definida no quadro 16, contudo sempre que houver mudanças na legislação vigente faz-se necessário a formação pretendida para que os atores envolvidos nos procedimentos de prestação de contas

possam estar seguro na execução financeira otimizando a aplicação dos recursos públicos.

Dando sequência detalharemos no subitem seguinte a ação 2, na qual consiste na elaboração de um manual prático de gestão financeira da caixa escolar, o qual pretende orientar a todos.

4.2.2 Ação 2: Elaboração de um Manual Prático de Gestão Financeira da Caixa Escolar

A criação de um manual de forma objetiva e clara, cada etapa a ser seguida para a execução de uma determinada atividade e atribuição. No caso da função do Presidente da Caixa Escolar e gestor escolar compreende detalhar cada passo envolvido na gestão financeira da caixa escolar, possibilitando a consulta rápida e consequentemente eliminando e/ou minimizando a margem para equívocos e interpretações divergentes da legislação vigente.

Ao definir um procedimento padrão de atuação, o manual prático garantirá que todas as atividades sejam realizadas de forma uniforme, contribuindo sobremaneira para a eficiência e qualidade dos trabalhos desenvolvidos pela equipe gestora das caixas escolares. De modo específico, temos um Decreto que estabelece como competências da DAFI, entre outras atribuições, orientar as escolas estaduais quanto às transferências de recursos financeiros, acompanhar e analisar os processos de prestação de contas, entre outras atividades de mensuração e avaliação das instituições de ensino no que concerne às questões administrativas e operacionais (Minas Gerais, 2023).

Desse modo, essa segunda proposta, centra-se, especialmente na criação de um Manual que tirará as dúvidas de forma rápida e pontual, com consulta rápida e assim será um meio de comunicação institucional. O objetivo é que o Manual exerça um caráter preventivo da execução financeira das unidades escolares. Dessa forma criamos o quadro 11 com a ação propositiva 2 para os quatro grupos pesquisados.

Quadro 11– Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 2 – Elaborar Manual Prático de Gestão Financeira das caixas escolares – Gestores Escolares, Analistas de Prestação de Contas, ATB e Membros do Colegiado Escolar

5W2H	Ação Propositiva 2
O quê?	Elaborar um manual prático para os gestores escolares, analistas de prestação de contas, ATB e membros do colegiado escolar objetivando estabelecer um fluxo de trabalho claro e objetivo para todas as atividades financeiras e a forma correta de proceder com as prestações de contas das escolas estaduais
Quem?	DAFI da SRE estudada (Diretor e coordenador de prestação de contas, com auxílio da equipe de prestação de contas)
Por que?	Garantir a transparência, a segurança e a eficiência na execução financeira e consequente prestação de contas das caixas escolares, eliminando e/ou minimizando a quantidade de diligências nas prestações de contas
Onde?	Será elaborado de forma digital, por meio de material escrito e videoaulas e posteriormente, disponibilizado no google drive do financeiro da DAFI da SRE estudada
Quando?	Imediatamente. Devendo ser revisado anualmente ou sempre que houver mudanças nas legislações e normativas que regem os processos de execução financeira e prestação de contas das caixas escolares vinculadas às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais
Como?	Será realizado um levantamento complementar a esta pesquisa de mestrado profissional junto aos gestores escolares, analistas de prestação de contas, ATB e membros do colegiado escolar com objetivo de definirmos quais os principais pontos que necessariamente não poderão faltar no manual prático
Quanto?	Custos previstos nas atividades laborais dos servidores

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O guia prático (manual) a ser confeccionado descreverá de forma detalhada as obrigações de cada público-alvo da pesquisa em relação a gestão financeira democrática das caixas escolares. O manual será dividido em três seções. A primeira explicará como o gestor escolar deve agir ao receber o recurso público destinado a sua respectiva caixa escolar, buscando junto aos membros do colegiado escolar decidirem conjuntamente qual será a destinação com vistas a gestão democrática.

As obrigações dos ATBs que auxiliam os gestores escolares e as obrigações dos membros do colegiado escolar em relação à boa utilização dos recursos

financeiros pelas instituições públicas de ensino. E por fim as funções e atribuições dos Analistas de Prestação de Contas na realização das análises dos processos de prestação de contas das caixas escolares.

A segunda seção relatará as principais regras e normativas para a execução dos recursos mediante as aquisições simplificadas e procedimentos determinados pela legislação vigente, em especial pela Resolução SEE/MG nº. 5.131/2025. Já na terceira seção do manual prático descreve detalhadamente o modo e a forma com que deverão ser realizados os procedimentos de prestação de contas.

O manual prático proposto será constituído de material escrito e por gravação em vídeos de curta duração (entre três minutos e no máximo oito minutos) para facilitar a consulta e compreensão dos conteúdos. As gravações deverão ser realizadas por temas específicos de modo que cada videoaula possa complementar e auxiliar o material didático escrito na busca por maior eficiência na gestão financeira das escolas.

Cumpre-nos esclarecer que o manual prático abordará de forma detalhada e prática todo o ciclo da gestão financeira das escolas estaduais com ênfase na terceira seção para a elaboração das prestações de contas objetivando garantir a transparência; a segurança e a eficiência nas operações financeiras das caixas escolares; a precisão e a conformidade com as normas legais vigentes; sanar as dúvidas que geram insegurança na execução financeira; diminuir a quantidade de equívocos nas prestações de contas; bem como a efetiva participação e a tomada de decisões mais assertivas pelos membros do colegiado escolar em conjunto com a equipe gestora.

Minimizar a cultura do “aprender errando” e minimizar a insegurança técnica das escolas. A iniciativa visa estruturar a socialização do conhecimento, garantindo que a integração ocorra de forma organizada, célere e baseada em diretrizes claras, em vez de tentativa e erro. Na próxima ação nos baseamos na necessidade de disseminar o manual prático.

Destacamos que o manual prático, o qual será criado, deverá ser atualizado em conformidade com as alterações ocorridas nas legislações vigentes ou sempre que se observar que algum procedimento poderá ser aprimorado. O resultado esperado com essa ação é a padronização e suporte de ações de gestão financeira e

a redução e/ou eliminação dos equívocos das equipes (atores da escola responsáveis pela gestão dos recursos públicos).

No subitem 4.2.3, o qual detalha a ação 3, a qual baseia-se na necessidade de disseminar o manual prático, objetivando a adesão e utilização deste instrumento.

4.2.3 Ação 3: Disseminar o Guia (Manual de Gestão Financeira da Caixa Escolar) para sua Adesão Junto aos Executores dos Recursos Públicos das Caixas Escolares

Não basta criar um guia prático é primordial que seja divulgado e acessado pelos atores do processo de execução financeira das caixas escolares. Nesse sentido acreditamos que uma ação necessária será a circulação entre todos os envolvidos nesse processo de elaboração, apresentação e aprovação das prestações de contas das caixas escolares vinculadas às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais. Dessa forma, apresentamos o quadro 12 com o detalhamento da ação 3.

Quadro 12– Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 3 – Disseminar o manual prático de gestão financeira das escolas - gestores escolares, analistas de prestação de contas, ATB e membros do colegiado escolar

5W2H	Ação Propositiva 3
O quê?	Disseminar o guia (manual de gestão financeira da caixa escolar) para sua adesão juntos aos executores dos recursos públicos das Caixas Escolares
Quem?	DAFI da SRE estudada (Diretor e coordenador de prestação de contas, com auxílio da equipe de prestação de contas)
Por que?	Apropriação dos conteúdos do manual de gestão financeira e Redução e/ou eliminação dos equívocos das equipes (atores da escola responsáveis pela gestão dos recursos públicos)
Onde?	<i>Google meeting</i> para formação de como utilizar o drive produto desta ação
Quando?	Imediatamente. Devendo ser realizado formações e encontros periódicos, semestralmente, para que todos os atores tenham conhecimento e saibam utilizar o manual prático de gestão financeira das caixas escolares
Como?	<i>Drive</i> atualizado com os materiais, compartilhado com as escolas
Quanto?	Custos previstos nas atividades laborais dos servidores

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O quadro 13 descreve por intermédio da ferramenta 5W2H a ação propositiva na qual consiste em entregar os seguintes resultados: a explicação dos conteúdos do manual prático de gestão financeira que acarretará a redução e/ou eliminação dos equívocos das equipes (atores da escola responsáveis pela gestão dos recursos públicos) e um melhor acompanhamento das prestações de contas pelos analistas de prestação de contas por meio do *drive* atualizado com os materiais, compartilhado com as escolas e os analistas de prestação de contas da DAFI da SRE estudada.

A ação consiste basicamente em manter o *drive* atualizado e dar o suporte necessário para a utilização do material, dentro da ação 1, formação continuada, programaremos uma formação prática para disseminação do manual prático objetivando que todos os públicos-alvo que trabalham com as prestações de contas das caixas escolares saibam da existência desse material de apoio e utilizem o manual e os vídeos que compõem o material em questão.

A escolha de uma ação estratégica para a circulação e o acesso a esse Manual, conversa com Lück (2009) ao defender que a formação continuada no interior da escola deve estar vinculada às situações reais vivenciadas pelos profissionais, promovendo reflexão coletiva, diálogo e corresponsabilização. Compreendemos que a comunicação e a formação (Educação) são áreas que se complementam e, ao utilizar os próprios dados da pesquisa como ponto de partida, as discussões mantêm-se ancoradas na realidade das prestações de contas, favorecendo a construção de estratégias contextualizadas.

No decorrer da pesquisa de mestrado identificamos a necessidade de realizar um acompanhamento sistemático dos resultados das análises de prestações de contas por parte do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, conforme a próxima ação.

4.2.4 Ação 4: Elaborar os Indicadores das Análises de Prestação de Contas das Caixas Escolares

A construção de indicadores faz-se necessária para que se crie condições a fim do monitoramento das análises de prestação de contas das Caixas Escolares com base nos trabalhos desenvolvidos pelo Setor de Prestação de Contas. Esses

indicadores auxiliarão na execução de várias das outras ações propostas no presente PAE.

O quadro 14 abaixo descreve a ação 4 na qual consiste na criação de infográficos e textos explicativos, objetivos e curtos, que estarão em um *drive* compartilhado para que todos os analistas de prestação de contas possam consultá-los e acessá-los. Os indicadores serão realizados pelo presente pesquisador e estarão disponíveis para o acompanhamento periódico para que possamos promover a Ação 1 de capacitação continuada, pois com os indicadores atualizados sempre a gestão do Setor de Prestação de Contas da DAFI poderá propor formações e capacitações voltadas para melhoria desses indicadores.

Os indicadores mencionados incluirão: a taxa de conformidade das prestações de contas; o tempo médio de análise de prestações de contas; o percentual de escolas estaduais com pendências financeiras; e o índice de aproveitamento das capacitações.

Esses indicadores serão alimentados por meio dos relatórios periódicos das caixas escolares; pelos controles do sistema de gestão financeira da Regional de Ensino Estudada e pelo *feedback* dos analistas de prestação de contas. O *drive* permitirá o acesso e a atualização desses indicadores, facilitando o acompanhamento e a tomada de decisões para as capacitações.

Nesse sentido, a proposição reforça a compreensão de que o enfrentamento dos equívocos administrativos constantes e continuados demanda não apenas capacitações pontuais ou responsabilização individual dos servidores, mas a consolidação de estratégias organizacionais integradas, capazes de fortalecer as condições institucionais que sustentam o trabalho nas escolas e na Superintendência Regional de Ensino. Em conformidade com o quadro 13 apresentaremos a Ação 4 de forma sucinta, a qual foi detalhada acima.

Quadro 13– Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 4 – Criação de Indicadores –
Analistas de Prestação de Contas

5W2H	Ação Propositiva 4
O que?	Criação de indicadores das análises de prestação de contas das caixas escolares pelo Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada
Quem?	DAFI da SRE estudada (Diretor e coordenador de prestação de contas, com auxílio da equipe de prestação de contas)
Por quê?	Criar condições para o monitoramento das análises de prestação de contas das Caixas Escolares
Onde?	<i>Google drive</i> para que todos os analistas de prestação de contas possam consultar e utilizar esses dados para efetivação de outras ações definidas no PAE
Quando?	Imediatamente. Após realização de levantamento dos indicadores
Como?	Acompanhamento periódico e sistemático dos resultados das análises de prestação de contas
Quanto?	Custos previstos nas atividades laborais dos servidores

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Esse norte é importante para a implementação do monitoramento efetivo das prestações de contas entregues e analisadas pela Regional de Ensino. Outra ação do PAE importante para que possamos atingir uma maior eficiência na gestão financeira das escolas estaduais é o monitoramento em si, próxima ação que apresentamos a seguir.

4.2.5 Ação 5: Monitorar a Redução do Passivo das Análises das Prestações de Contas e Auxiliar na Execução Financeira Eficiente dos Recursos Públicos

O monitoramento contínuo da redução do passivo de prestação de contas é fundamental para que possamos compreender os avanços e os meios dessa verificação, bem como dos entraves. A checagem da eficácia da execução financeira das caixas escolares demandará um monitoramento constante por parte da Diretoria Administrativa e Financeira para que possam ser desenvolvidas as demais ações propostas com vistas ao aprimoramento dos procedimentos de prestação de contas das caixas escolares.

Com o objetivo de atingirmos uma maior eficiência na gestão financeira das escolas estaduais é essencial a elaboração dos meios de verificação da eficácia da execução financeira das escolas estaduais, pois ao monitorar a redução do passivo das análises das prestações de contas e auxiliar na execução financeira eficiente dos recursos públicos contribuirá para que tenhamos maior eficiência na gestão democrática e financeira das escolas.

Os meios de verificação da eficácia se darão pelo acompanhamento periódico dos indicadores financeiros das escolas com base nas análises das principais causas de pendências e equívocos das prestações de contas. O Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada analisará periodicamente o número de diligências e as principais causas no intuito de não só monitorar, mas utilizar esses dados para as capacitações presenciais e práticas de curta duração para os gestores escolares e ATB, com relação aos membros do colegiado escolar serão realizadas formações de curta duração, práticas de forma *online*. A Ação 5 está descrita no quadro 14.

Quadro 14 – Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 5 – Monitorar a Redução do Passivo das Análises de Prestação de Contas - Analistas de Prestação de Contas

5W2H	Ação Propositiva 5
O que?	Realizar o monitoramento da redução do passivo das análises das prestações de contas e auxiliar na execução financeira eficiente dos recursos públicos
Quem?	DAFI da SRE estudada (Diretor e coordenador de prestação de contas)
Por quê?	Elaboração de meios de verificação da eficácia da execução financeira das caixas escolares
Onde?	<i>Google drive</i> com acesso para o DAFI, Superintendente Regional de Ensino e o coordenador de prestação de contas
Quando?	Imediatamente. Após conclusão da ação com base nos dados evidenciados. Essa ação será realizada periodicamente a cada semestre.
Como?	Acompanhamento periódico e sistemático do número do passivo de análises de prestação de contas
Quanto?	Custos previstos nas atividades laborais dos servidores

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Outra ação que identificamos ser importante para o PAE é a criação de um canal de comunicação entre os atores envolvidos no processo de execução financeira das Caixas Escolares e os responsáveis pela análise das mesmas, conforme próxima seção.

4.2.6 Ação 6: Criar um Canal de Comunicação entre os Atores Envolvidos no Processo de Execução Financeira das Caixas Escolares e os Responsáveis pela Análise

Em um contexto marcado pelo aumento exponencial dos fluxos comunicacionais, pelo avanço vertiginoso das ferramentas digitais e virtuais e pela crescente incorporação da inteligência artificial às atividades humanas, a produção e o acesso à informação e ao conhecimento tornou-se mais rápido, amplo e permanente. A digitalização transforma profundamente as formas de trabalhar, comunicar, aprender e tomar decisões, fazendo com que o conhecimento passe a ocupar posição central nas organizações contemporâneas.

Desse modo, essa ação abarca o aperfeiçoamento da eficiência e a qualidade dos processos de prestação de contas elaborados pelas caixas escolares vinculadas às escolas públicas da rede estadual de ensino do Estado de Minas Gerais por meio de uma comunicação mais eficiente e contribuirá para a melhoria e o aperfeiçoamento da gestão financeira das escolas impactando na obtenção de uma maior eficiência na gestão financeira escolar.

Essa ação propositiva irá criar canais de comunicação diretos com as escolas por meio do drive, de reuniões por intermédio do *Google Meet*, em regime de plantão de atendimento com periodicidade de 15 dias no período da manhã e tarde com duração curta de 1h30min, por período, bem como a criação de um Grupo de *Whatsapp*, no qual esses atores possam compartilhar experiências e desafios para que em conjunto busquemos soluções na busca pelo aprimoramento dos procedimentos de prestação de contas das caixas escolares.

A realização das reuniões quinzenais com os gestores escolares, ATBs e os analistas de prestação de contas em regime de plantão de atendimento, alternando os períodos da manhã e/ou tarde terão duração de até 1h30min. Buscamos assim

criar um meio de diálogo constante com os sujeitos, monitorando e atendendo suas principais demandas com constância, conforme descrito no quadro 15.

Quadro 15 – Ferramenta 5W2H: Ação Propositiva 6 – Criar Canal de Comunicação – Gestores Escolares, Analistas de Prestação de Contas e ATBs

5W2H	Ação Propositiva 6
O quê?	Criação de um conjunto de canais de comunicação entre os atores envolvidos no processo de execução financeira das Caixas Escolares (gestores escolares e ATBs) e os responsáveis pela análise das mesmas
Quem?	DAFI da SRE estudada (Diretor e coordenador de prestação de contas, com auxílio da equipe de prestação de contas)
Por que?	Aperfeiçoar a eficiência e a qualidade dos processos de prestação de contas das Caixas Escolares e promover uma comunicação mais eficiente e tempestiva contribuindo para execução financeira eficiente das Caixas Escolares
Onde?	<i>Google meet</i> , Grupo de <i>Whatsapp</i> , e-mail institucional, <i>Google Drive</i>
Quando?	Imediatamente. A cada 15 dias alternando os horários em virtude da carga horário do ATB que ora trabalham no período matutino e vespertino.
Como?	Com a realização de reuniões pelo <i>Google Meeting</i> , em regime de plantão de atendimento com periodicidade de 15 dias, alternando entre os períodos da manhã e da tarde com duração de 01h30min, por período, e pelo Grupo de <i>Whatsapp</i>
Quanto?	Custos previstos nas atividades laborais dos servidores

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Desse modo, as ações sugeridas tendem a responder às demandas centrais que podemos, enquanto Diretor Administrativo e Financeiro (DAFI) da SRE estudada, alcançar no âmbito da extensão de nosso nível de atuação. Compreendemos que a formação continuada seja uma ação de âmbito educativa que não se desassocia do potencial informativo e comunicacional. Nosso PAE centra-se, portanto, nessas duas áreas para que as intervenções possam contribuir com a condução de processos de prestações de contas com menos diligências.

As ações propostas nesta pesquisa não se orientam pela criação de soluções tecnológicas complexas ou pela introdução de ações não-factíveis. Ao contrário,

partem do entendimento de que a redução sustentável de prestações com tantos erros possa ser repensada a partir de formações continuadas de todos os sujeitos envolvidos em processos decisórios quanto à gestão dos recursos nas escolas.

Por isso debatemos a importância da autonomia da própria unidade de ensino e da gestão democrática e participativa que precisa construir condições reais de acesso aos envolvidos nos processos decisórios em relação à aplicação dos recursos escolares. Isso depende, inicialmente, do fortalecimento das capacidades organizacionais básicas dos ATB, do colegiado escolar, do gestor escolar e dos analistas de prestação de contas.

Isso envolve a padronização de rotinas, a participação essencialmente democrática muito além do cumprimento dos ritos formais e burocráticos, da atualização técnica, exercício formativo da correção das demandas de quem aplica a política na ponta e da qualificação dos fluxos comunicacionais entre os atores envolvidos – sem esquecermos, claro, do fortalecimento das práticas colaborativas.

Nesse sentido, a pesquisa reconhece que processos organizacionais minimamente estruturados constituem condição prévia para avanços mais amplos nas prestações de contas dos recursos públicos educacionais. No capítulo seguinte realizaremos as considerações finais desta dissertação de mestrado profissional assumindo as limitações naturais do trabalho como a potencialidade do objeto aqui investigado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta pesquisa de mestrado profissional no PPGP/Caed buscamos identificar o número do passivo de prestações de contas e os principais motivos de diligências ocasionadas pelos equívocos apresentados nas prestações de contas das caixas escolares e as dificuldades encontradas pelos gestores escolares, ATB e membros do Colegiado Escolar com relação à execução financeira e prestação de contas.

Aplicamos instrumentos de pesquisa com os sete analistas de prestação de contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada que também contribuíram para que pudéssemos realizar as análises de uma série de entraves que refletem nos equívocos nos processos de prestação de contas, e, também na correta aplicação dos recursos financeiros destinados às caixas escolares vinculadas às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

Entre os principais desafios encontrados destacamos o alto índice de burocracia exigida na execução financeira dos recursos públicos, a qual se manifesta em virtude da grande quantidade de normas e legislações a serem cumpridas e documentos a serem apresentados nas prestações de contas. A burocracia excessiva determina um grande tempo que deve ser dedicado pelos atores envolvidos nos processos de prestação de contas.

Essa dificuldade está para ser superada com a implementação do Projeto Caixa Escolar Digital, o qual foi tratado no item 2.4 desta dissertação de mestrado profissional. Contudo, ainda não temos indicadores que evidenciam que o projeto realmente refletirá na desburocratização das prestações de contas com a utilização da plataforma SGD. Esse obstáculo administrativo em questão evidencia a necessidade crucial da implementação do Projeto Caixa Escolar Digital a qual pretendemos realizar por intermédio da ação propositiva 3, a qual será realizada em conjunto com as demais ações integrantes do PAE.

Outros desafios a serem superados são: a formação continuada de todos os atores envolvidos nos processos de prestação de contas; o remanejamento de servidores da Regional de Ensino garantindo um número adequado de analistas de prestação de contas; elaboração de um manual prático de gestão financeira das caixas escolares; na disseminação deste manual prático para efetividade da ação; na

elaboração e no monitoramento de indicadores das análises de prestação de contas; e, na criação de um canal de comunicação entre os atores envolvidos na execução financeira das caixas escolares e sua consequente prestação de contas, com a execução integral das seis ações propositivas apresentadas no PAE proposto no capítulo 4 desta dissertação, as quais são interligadas e dependentes entre si, contribuindo para obtenção de maior eficiência na gestão financeiras das escolas.

A pesquisa de mestrado destacou ainda que a ideia de que as políticas públicas se constroem e se redefinem em contextos de influência, produção de texto e prática (Bowe; Ball; Gold, 1992²² *apud* Mainardes, 2006) embasa estudos como este, fornecendo subsídios para ajustes normativos mais viáveis e políticas mais aderentes às realidades e necessidades locais, possibilitando o aprimoramento dos processos de prestação de contas das caixas escolares da rede pública estadual de ensino.

No contexto da prática os BNR exercem grande impacto, pois com sua discricionariedade e influência podem contribuir para a efetividade das políticas públicas, em especial para a efetividade do Projeto Caixa Escolar Digital, o qual utiliza-se do sistema caixa escolar, SGD, sendo uma plataforma de gestão integrada que digitaliza todo o ciclo financeiro das caixas escolares centralizando planejamento, execução financeira e prestação de contas com total transparência da aplicação dos recursos públicos destinados às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

Como sugestão para estudos futuros, recomendamos o acompanhamento para verificação da eficácia do Projeto Caixa Escolar Digital, bem como o cumprimento da Resolução SEE/MG nº. 5.131/2025, as quais têm como objetivo principal superar a burocracia excessiva e proporcionar maior agilidade administrativa, segurança jurídica para o gestor escolar e controle total da gestão financeira. Tendo como premissa de modernização na obtenção de uma prestação de contas facilitada, a qual será construída de forma simplificada a cada pagamento realizado, eliminando processos manuais exaustivos ao final do exercício financeiro.

O percurso investigativo propiciou a construção de uma visão mais crítica por parte deste pesquisador com relação a necessidade premente da desburocratização dos processos de prestação de contas elaborados pelas caixas escolares garantindo

²² BOWE, Richard; BALL, Stephen; GOLD, Anne. Reforming education & changing schools: case studies in policy sociology. London: Routledge, 1992.

total transparência e segurança jurídica na gestão financeira da Educação Mineira. A proximidade com os principais desafios e possibilidades de aprimoramento da execução financeira e consequentemente das prestações de contas das caixas escolares intermediada pelas percepções dos atores envolvidos nos processos de prestação de contas (gestores escolares, analistas de prestação de contas, ATBs e membros do colegiado) possibilitando a compreensão dos principais desafios apresentados nos processos de prestações de contas das caixas escolares vinculadas às escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

Por fim, a pesquisa também evidenciou a relevância de uma gestão integrada e participativa, articulando SEE/MG, SRE estudada e Unidades de Ensino que compõem sua circunscrição, objetivando garantir a eficiência e transparência na aplicação dos recursos e o atendimento às necessidades reais da comunidade escolar. A capacitação contínua dos atores envolvidos nesses processos de prestação de contas e o aprimoramento do acompanhamento das caixas escolares permitem a obtenção de avanços rumo a uma gestão mais democrática e eficiente dos recursos públicos.

Nesse sentido, o fortalecimento da gestão democrática escolar transcende o mero cumprimento da legislação vigente, configurando-se como um exercício contínuo que demanda participação consciente e informada de todos os atores escolares. Esperamos que as intervenções propostas no PAE, além de mitigar irregularidades nas prestações de contas, fomentem uma cultura de transparência, responsabilidade e colaboração, estabelecendo alicerces para a vivência democrática de forma plena e consciente.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Julio Cesar Andrade de; OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e; KRAEMER, Carlos Frederico Bom. Uma Análise de Construtos Teóricos sobre Participação e Gestão Social. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 17, n. 48, p. 34-51, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/6466>. Acesso em: 6 maio. 2025.
- ANJOS, Juliana Ferreira dos. **Aprimoramento da gestão financeira nas escolas da SRE-Patrocínio**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 123 f. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/123456789/10168>. Acesso em: 19 set. 2024.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 2 nov. 2024.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 6 nov. 2024.
- BOCCHI, Roberta Maria Bueno. **Gestão Financeira na Escola Pública: a cultura do abafa**. Anais do FINEDUCA, 2016. Disponível em: <https://robertabocchi.com.br/artigos-e-pesquisas/>. Acesso em: 10 abr. 2026.
- CONDÉ, Eduardo Salomão. Abrindo a Caixa: dimensões e desafios na análise de Políticas Públicas. **Pesquisa e debate em educação**, v. 2, n. 2, p. 78-100, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/32345>. Acesso em: 15 mar. 2024.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 310, 320-321.
- DUTRA, Silvânia Caldeira Pacheco. **Análise da execução financeira das caixas escolares da SRE de Nova Era - Minas Gerais**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 135 f. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2272>. Acesso em: 19 set. 2024.
- GATTI, Bernadete Angelina. Algumas considerações sobre procedimentos metodológicos nas pesquisas educacionais. **EccoS - Revista Científica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 63-80, dez. 1999. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/155>. Acesso em: 10 set. 2025.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de**

Administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 08 set. 2025.

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

LIMA, Licínio C. A Gestão Democrática das Escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, out./dez. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/smG9JRgD8PjyNyMyZMRXf7H/>. Acesso em: 10 abr. 2026.

LIMA, Lélia Cristina Silva. **A gestão financeira do PDDE nas Escolas Estaduais de Belo Horizonte/MG da SRE-A: um desafio para os diretores escolares**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 135 f. 2020. Disponível em: <https://repositorio.uff.br/jspui/handle/uffj/12027>. Acesso em: 20 set. 2024.

LOTTA, Gabriela. **Burocracia e implementação de políticas pública: desafios e potencialidades para redução de desigualdades**. Brasília: Cadernos Enap, n. 81, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6230>. Acesso em: 6 maio 2025.

LOTTA, Gabriela *et al.* O impacto da pandemia de Covid-19 na atuação da burocracia de nível de rua no Brasil. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 35, p. 1-38, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/smG9JRgD8PjyNyMyZMRXf7H/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 4 abr. 2024.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 94, p.47-69, jan./abr. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/NGFTXWNtVxYtCQHCJFyhsJ>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MAINARDES, Jefferson. A abordagem do ciclo de políticas: explorando alguns desafios da sua utilização no campo da política educacional. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 12, n. 16, ago. 2018. 19p. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/59217>. Acesso em: 17 mar. 2024.

MAINARDES, Jefferson; AMESTOY, Micheli Bordoli; TOLENTINO-NETO, Luiz Caldeira Brant de. Potencialidades da Abordagem do Ciclo de Políticas nas pesquisas sobre políticas educacionais - Entrevista com o Professor Jefferson Mainardes. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, [S. l.], v. 9, p. 1-9, 2024. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/retepe/article/view/24124>.

Acesso em: 3 maio 2025.

MINAS GERAIS. Decreto nº 7.360, de 02 de janeiro de 1964. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado da Educação. **Diário do Executivo**: Belo Horizonte, MG, p. 24, col. 5, 03 jan. 1964. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/7360/1964/>. Acesso em: 6 abr. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Resolução SEE nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017. Resolução regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. **Diário do Executivo**: Belo Horizonte, MG, 2017. Disponível em: https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/politica-de-privacidade/documents?category_id=16880. Acesso em: 11 out. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Resolução SEE nº 5.065, de 18 de setembro de 2024. Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. **Diário do Executivo**: Belo Horizonte, MG, 2024. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/09/5065-24-r-Public.-19-09-24.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Resolução SEE nº 5.131, de 24 de fevereiro de 2025. Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades de ensino da rede estadual. **Diário do Executivo**: Belo Horizonte, MG, 2025. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2026/01/RESOLU1-1.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2025.

NETTO, Isabel Cristina Alves. **Gestão dos processos de prestação de contas nas escolas da SRE de Conselheiro Lafaiete - Minas Gerais**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 141 f. 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1230>. Acesso em: 19 set. 2024.

OLIVEIRA, Rita de Cássia; TEIXEIRA, Beatriz de Basto. Ainda como as paralelas: Planos educacionais e o planejamento nas escolas. **Cadernos de Educação**, n. 56, p. 27-45, 25 jul. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/caduc/article/view/8360>. Acesso em: 18 dez. 2024.

PARO, Vitor Henrique. **Eleições de Diretores: a escola pública experimenta a democracia**. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003. 136 p.

PEREIRA, Ulisses Caetano. **Formação continuada em Educação Profissional e Tecnológica aplicada à Gestão dos Recursos Financeiros da Educação Pública em Minas Gerais**. Dissertação (mestrado profissional) - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. 249 f. 2024. Disponível em: https://sig.cefetmg.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt_BR&id=628. Acesso em: 11 set. 2025.

SILVA, Allison O. *et al.* **Gestão da qualidade**: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. Faculdade Horizontina - FAHOR, SIEF, 2013. Disponível em: https://fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf. Acesso em: 21 abr. 2026.

SILVA, Rogério Renato. Teorias de mudança: lógica, processo e uso. **Revista Aval**, Fortaleza, v. 4, n. 18, p. 88-113, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/58751>. Acesso em: 14 out. 2025.

SILVEIRA, Paulo Rogério Mendes. **A gestão dos recursos financeiros pelas caixas escolares da superintendência regional (SRE) de ensino de Janaúba**: impactos na SRE e nas escolas. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 140 f. 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/18609>. Acesso em: 11 set. 2025.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: GESTORES ESCOLARES DA SRE ESTUDADA.

Prezado(a) Gestor(a) Escolar;

Este formulário visa coletar informações sobre a rotina da gestão escolar, em especial ao que se refere à administração dos recursos financeiros recebidos pela caixa escolar, sua aplicação e consequente a prestação de contas. As respostas aqui fornecidas serão utilizadas na pesquisa de mestrado do Diretor Administrativo e Financeiro, Danilo Junior de Oliveira, intitulada “**Análise do processamento das prestações de contas das Caixas Escolares em uma Superintendência Regional de Ensino (SRE):** desafios e possibilidades de aprimoramento no trâmite desses processos.”, desenvolvida dentro do programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP, da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF.

Este estudo tem por objetivo compreender as principais dificuldades encontradas e as possibilidades de aprimoramento no trâmite dos processos de prestações de contas das caixas escolares da Superintendência Regional de Ensino estudada em relação à execução financeira e apresentar e identificar o quantitativo de prestação de contas e as possíveis causas do grande passivo de prestação de contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

Sendo assim, este questionário se torna importante instrumento nesta pesquisa.

Ao enviar as respostas através da ferramenta Formulários do “*Google Forms*”, o gestor escolar respondente declara concordar em participar voluntariamente da pesquisa, sendo garantido o sigilo quanto à identificação da escola, a sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa.

O tempo de resposta é de aproximadamente 20 minutos.

Diante do exposto e visto a importância de sua participação, você concorda em participar da pesquisa?

(A) Sim (B) Não

BLOCO 1: Identificação do perfil do respondente.

1. Qual sua formação acadêmica?
 - (A) - Ensino superior completo
 - (B) - Pós-Graduação *Latu Sensu*
 - (C) - Mestrado
 - (D) - Doutorado

2. Qual o período de atuação na Direção Escolar e Presidência da Caixa Escolar?
 - (A) menos de 2 anos
 - (B) entre 02 e 05 anos
 - (C) entre 06 e 10 anos
 - (D) entre 10 e 15 anos

3. Qual Gestão lhe consome mais tempo do seu dia a dia na Unidade de Ensino?
 - (A) Gestão Pedagógica
 - (B) Gestão Financeira
 - (C) Gestão Administrativa
 - (D) Ambas as alternativas

4. A gestão financeira é compartilhada com outro servidor da Instituição de Ensino.
 - (A) Concordo totalmente
 - (B) Concordo
 - (C) Nem concordo e nem discordo
 - (D) Discordo
 - (E) Discordo totalmente

5. O tesoureiro escolar auxilia efetivamente na Gestão Financeira da Escola.
 - (A) Concordo totalmente
 - (B) Concordo
 - (C) Nem concordo e nem discordo
 - (D) Discordo
 - (E) Discordo totalmente

6. Considero que a equipe gestora está capacitada para a gestão financeira da sua Unidade de Ensino.
- (A) Concordo totalmente
 - (B) Concordo
 - (C) Nem discordo e nem concordo
 - (D) Discordo
 - (E) Discordo totalmente

BLOCO 2: Prestação de Contas da Escola Estadual

7. Sua equipe recebeu capacitação para realizar as prestações de contas da Escola.
- (A) Concordo totalmente
 - (B) Concordo
 - (C) Nem concordo e nem discordo
 - (D) Discordo
 - (E) Discordo totalmente
8. A sua equipe possui conhecimentos e habilidades para realizar a gestão financeira da Instituição de Ensino, incluindo a elaboração de relatórios e prestações de contas, garantindo transparência e conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis às Caixas Escolares de Minas Gerais.
- (A) Concordo totalmente
 - (B) Concordo
 - (C) Nem concordo e nem discordo
 - (D) Discordo
 - (E) Discordo totalmente
9. Sente-se preparado/seguro para realizar as prestações de contas da execução financeira de sua Unidade de Ensino.
- (A) Concordo totalmente
 - (B) Concordo
 - (C) Nem concordo e nem discordo
 - (D) Discordo

(E) Discordo totalmente

10. Conhece detalhadamente o Decreto Estadual nº. 45.085/2009 e a Resolução SEE/MG nº. 5.131, de 24 de fevereiro de 2025, vigentes, referentes à gestão financeira das Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais.

(A) Concordo totalmente

(B) Concordo

(C) Nem concordo e nem discordo

(D) Discordo

(E) Discordo totalmente

11. As orientações legais são suficientemente claras e objetivas.

(A) Concordo totalmente

(B) Concordo

(C) Nem concordo e nem discordo

(D) Discordo

(E) Discordo totalmente

12. Na sua visão como Gestor Escolar o processo de prestação de contas é burocrático.

(A) Concordo totalmente

(B) Concordo

(C) Nem concordo e nem discordo

(D) Discordo

(E) Discordo totalmente

13. O analista da prestação de conta sempre esclarece satisfatoriamente suas dúvidas.

(A) Concordo totalmente

(B) Concordo

(C) Nem concordo e nem discordo

(D) Discordo

(E) Discordo totalmente

14. Na sua opinião e experiência profissional, o fator _____ interfere (fator) negativamente nos processos de prestação de contas da minha escola.

Fatores	Concordo Totalmente	Concordo mais que Discordo	Nem Concordo e nem Discordo	Discordo mais que Concordo	Discordo Totalmente
Falta de capacitação					
Legislação complexa					
Falta de autonomia na gestão do recurso financeiro					
Acúmulo de funções do gestor					
Complexidade da instrução do processo de prestação de contas					
Falta de profissional qualificado para executar o trabalho					
Rotatividade dos ATBs profissionais que auxiliam nas aquisições e contratações e prestações de contas					
Número de TC recebidos pela Caixa Escolar e número de contas bancárias a administrar					
Caso considere que exista outro fator que interfere negativamente nos processos de prestação de contas da escola, descreva					

15. Na sua opinião e experiência profissional, _____ é um dos (motivo) principais motivos de diligência dos processos de prestação de contas da minha escola.

16. Marque as estratégias em que você acredita que poderiam diminuir as dificuldades na gestão financeira da Escola.

Oficinas específicas para o estudo da legislação financeira.	
Leitura de legislação financeira concomitante a reuniões de outros setores.	
Troca de e-mails e mensagens virtuais.	
Acompanhamento regular e in loco dos técnicos de prestação de contas.	
Cursos de curta duração e formação continuada sobre a gestão financeira.	
Acompanhamento das ressalvas apresentadas nos ofícios de diligência e aprovação.	
Elaboração de um instrumento de orientação específico de prestação de contas.	
Apresente uma sugestão caso seja necessário.	

BLOCO 3: Diligências nas Análises de Prestação de Contas das Caixas Escolares

17. A escola já recebeu diligências em relação aos processos de prestação de contas entregues para o Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada?

- (A) Sim
- (B) Às vezes
- (C) Não

18. Caso a resposta à questão anterior tenha sido afirmativa, marque o(s) documentos que motivaram a Caixa Escolar da Escola Estadual receber a diligência.

Cópia do termo de compromisso e do plano de trabalho/aditivo.	
Parecer do colegiado aprovando o plano de aplicação dos recursos.	
Parecer do colegiado referendando a prestação de contas dos recursos.	
Relatório de execução física e financeira do projeto.	
Relação de pagamentos efetuados.	
Comprovante de devolução de recurso.	
Extratos bancários.	
Termo de doação de bens permanentes.	
Justificativa de dispensa ou inexigibilidade de licitação.	
Orçamentos.	
CNPJ ou CPF.	
Documentos da empresa, associação ou do representante(s) legal(is) da empresa.	
Declaração negativa de vínculo.	
Divulgação de dispensa/ inexigibilidade de processo de licitação.	
Convocação para assinatura de contrato e/ou fornecimento imediato.	
Nota fiscal.	
Contrato de fornecimento de materiais ou contrato de prestação de serviços.	
Cópia do cheque ou comprovante de transferência bancária.	
Comprovantes de retenções de recolhimentos de impostos e encargos sociais incidentes.	
Mapa de apuração.	
Pedido de devolução de recursos constatação de dano ao erário.	
Outro.	

19. A Caixa Escolar de sua Escola Estadual já foi considerada inadimplente devido às pastas da gestão financeira, ou seja, por falta de prestação de contas dentro dos prazos preestabelecidos?

- (A) Sim
(B) Não

20. Caso a resposta à questão anterior tenha sido afirmativa, marque o(s) motivo(s) da Caixa Escolar da escola estadual, a qual você é o Gestor Escolar ter sido considerada inadimplente quanto à execução financeira dos recursos públicos disponíveis para a Unidade de Ensino.

Entrega da pasta fora do prazo.	
Demora para resolver diligências e/ou resposta fora do prazo.	
Contas reprovadas.	
Contas não apresentadas.	
Outro.	

***Adaptado do questionário de Lima (2020).**

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO: ANALISTAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SRE ESTUDADA.

Prezado(a) Analista de Prestação de Contas;

Este formulário visa coletar informações sobre a rotina da gestão escolar, em especial ao que se refere à administração dos recursos financeiros recebidos pela caixa escolar, sua aplicação e consequente a prestação de contas. As respostas aqui fornecidas serão utilizadas na pesquisa de mestrado do Diretor Administrativo e Financeiro, Danilo Junior de Oliveira, intitulada “**Análise do processamento das prestações de contas das Caixas Escolares em uma Superintendência Regional de Ensino (SRE):** desafios e possibilidades de aprimoramento no trâmite desses processos.”, desenvolvida dentro do programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP, da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF.

Este estudo tem por objetivo compreender as principais dificuldades encontradas e as possibilidades de aprimoramento no trâmite dos processos de prestações de contas das caixas escolares da Superintendência Regional de Ensino estudada em relação à execução financeira e apresentar e identificar o quantitativo de prestação de contas e as possíveis causas do grande passivo de prestação de contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

Sendo assim, este questionário se torna importante instrumento nesta pesquisa.

Ao enviar as respostas através da ferramenta Formulários do “*Google Forms*”, o gestor escolar respondente declara concordar em participar voluntariamente da pesquisa, sendo garantido o sigilo absoluto quanto à identificação da escola, ressalta-se que a sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa.

O tempo de resposta é de aproximadamente 20 minutos.

Diante do exposto e visto a importância de sua participação, você concorda em participar da pesquisa?

(A) Sim (B) Não

BLOCO 1: Identificação do tempo de experiência do respondente e do índice de aprovação das prestações de contas por amostragem.

1. Qual o período de atuação no Setor de Prestação de Contas da SRE estudada na condição de Analista de Prestação de Contas?
 - (A) menos de 2 anos
 - (B) entre 02 e 05 anos
 - (C) entre 06 e 10 anos
 - (D) entre 10 e 15 anos

2. Qual a data das 10 últimas pastas aprovadas por você no Setor de Prestação de Contas da SRE estudada?

—

3. Quantas destas pastas foram aprovadas de imediato, sem ressalvas ou correções?

4. Quantos destas pastas foram aprovadas com ressalva, sem devolução de recursos?

5. Quantas destas pastas foram aprovadas com ressalva e com devolução de recursos?

6. Você considera que está capacitada para a análise das prestações de contas da gestão financeira das Caixas Escolares da SRE estudada?
 - (A) Concordo totalmente
 - (B) Concordo
 - (C) Nem concordo e nem discordo
 - (D) Discordo
 - (E) Discordo totalmente

BLOCO 2: Prestação de contas das Caixas Escolares da circunscrição da SRE estudada.

7. Recebi capacitação para realizar as análises de prestação de contas das Escolas Estaduais da SRE estudada, garantindo a conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis e assegurando a transparência e eficiência na gestão dos recursos financeiros das Caixas Escolares.
 - (A) Concordo totalmente
 - (B) Concordo
 - (C) Nem concordo e nem discordo
 - (D) Discordo
 - (E) Discordo totalmente

8. Domina todos os procedimentos para realizar a análise das prestações de contas da gestão financeira das Instituições de Ensino, e principalmente para auxiliar os gestores escolares nas correções necessárias na execução dos recursos públicos.
 - (A) Concordo totalmente
 - (B) Concordo
 - (C) Nem concordo e nem discordo
 - (D) Discordo
 - (E) Discordo totalmente

9. Sente-se preparado/seguro para realizar as análises de prestações de contas da execução financeira das Caixas Escolares da SRE estudada.
 - (A) Concordo totalmente
 - (B) Concordo
 - (C) Nem concordo e nem discordo
 - (D) Discordo
 - (E) Discordo totalmente

10. Conhece detalhadamente toda a legislação vigente, em especial a Resolução SEE/MG nº. 5.131/2025, referente à gestão financeira das Caixas Escolares do Estado de Minas Gerais.
 - (A) Concordo totalmente
 - (B) Concordo

- (C) Nem concordo e nem discordo
- (D) Discordo
- (E) Discordo totalmente

11. As orientações legais são suficientemente claras e objetivas.

- (A) Concordo totalmente
- (B) Concordo
- (C) Nem concordo e nem discordo
- (D) Discordo
- (E) Discordo totalmente

12. Na sua visão como Analista de Prestação de Contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada, o processo de prestação de contas é burocrático.

- (A) Concordo totalmente
- (B) Concordo
- (C) Nem concordo e nem discordo
- (D) Discordo
- (E) Discordo totalmente

13. O Gestor Escolar na sua visão está preparado para realizar a execução financeira e consequentemente apresentar a prestação de contas há tempo e modo?

- (A) Concordo totalmente
- (B) Concordo
- (C) Nem concordo e nem discordo
- (D) Discordo
- (E) Discordo totalmente

14. Assinale as alternativas em que você encontra dificuldades para realizar a análise da prestação de contas das Escolas Estaduais da circunscrição da SRE estudada. Onde o Gestor Escolar mais equivoca-se e apresenta dificuldades.

Falta de capacitação adequada.	
Excesso de informação na capacitação.	
Falta de suporte técnico adequado.	
Falta de um instrumento de orientação específico de prestação de contas.	
Falta de um acompanhamento regular e in loco dos Analistas de Prestação de Contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.	
Elevado número de diligências nas análises de prestação de contas.	
Legislação extensa e complicada.	
Dificuldade relacionada aos documentos fiscais (notas fiscais).	
Dificuldade relacionada aos impostos (retenção/ recolhimento).	
Dificuldade com a documentação específica do PDDE.	
Complexidade do procedimento de dispensa ou inexigibilidade de licitação.	
Entrega da prestação de contas dentro do prazo.	
Acúmulo da função administrativa, pedagógica e financeira.	
Demanda específica e diária da escola.	
Administrar vários Programas do PDDE.	
Falta de profissional específico para auxiliar no processo de prestação de contas.	
Alta rotatividade dos profissionais que podem auxiliar no processo de prestação de contas das escolas estaduais.	

15. Caso considere que exista outro fator que interfere negativamente nos processos de prestação de contas da escola, descreva.

16. Marque as estratégias em que você acredita que poderiam diminuir as dificuldades na gestão financeira da Escola.

Oficinas específicas para o estudo da legislação financeira.	
Leitura de legislação financeira concomitante a reuniões de outros setores.	
Troca de e-mails e mensagens virtuais.	
Acompanhamento regular e in loco dos técnicos de prestação de contas.	
Cursos de curta duração e formação continuada sobre a gestão financeira.	
Acompanhamento das ressalvas apresentadas nos ofícios de diligência e aprovação.	
Elaboração de um instrumento de orientação específico de prestação de contas.	
Apresente uma sugestão caso seja necessário.	

BLOCO 3: Diligências nas análises de prestação de contas das Caixas Escolares.

17. Quais as principais diligências que você como Analista de Prestação de Contas emite ao analisar os processos de prestação de contas entregues para o Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada?

- (A) Diligências solicitando extratos bancários
- (B) Diligências solicitando correções nos documentos da prestação de contas
- (C) Diligências solicitando restituição de dano ao erário
- (D) Diligências por falta de assinatura em documentos que compõem o processo.

18. Marque o(s) documentos que motivaram as diligências para a Caixa Escolar das Escolas Estaduais receberem a diligência por parte de V. Sa.

Cópia do termo de compromisso e do plano de trabalho/aditivo.	
Parecer do colegiado aprovando o plano de aplicação dos recursos.	
Parecer do colegiado referendando a prestação de contas dos recursos.	
Relatório de execução física e financeira do projeto.	
Relação de pagamentos efetuados.	
Comprovante de devolução de recurso.	
Extratos bancários.	
Termo de doação de bens permanentes.	
Justificativa de dispensa ou inexigibilidade de licitação.	
Orçamentos.	
CNPJ ou CPF.	
Documentos da empresa, associação ou do representante(s) legal(is) da empresa.	
Declaração negativa de vínculo.	
Divulgação de dispensa/ inexigibilidade de processo de licitação.	
Convocação para assinatura de contrato e/ou fornecimento imediato. Nota fiscal.	
Contrato de fornecimento de materiais ou contrato de prestação de serviços.	
Cópia do cheque ou comprovante de transferência bancária.	
Comprovantes de retenções de recolhimentos de impostos e encargos sociais incidentes.	
Mapa de apuração.	
Pedido de devolução de recursos constatação de dano ao erário.	

19. Caso considere que exista outros motivos principais de diligência dos processos de prestação de contas, descreva-os.
20. Com que frequência as Caixas Escolares da SRE estudada são consideradas inadimplentes devido às pastas da gestão financeira, ou seja, por falta de prestação de contas dentro dos prazos pré-estabelecidos na legislação vigente?
- (A) Quase sempre
- (B) Às vezes
- (C) Nunca
21. Caso a resposta à questão anterior tenha sido afirmativa, marque o(s) motivo(s) das Caixas Escolares das escolas estaduais, as quais você analisou a prestação de contas tendo sido considerada inadimplente quanto à execução financeira dos recursos públicos disponíveis para a Unidade de Ensino.

Entrega da pasta fora do prazo.	
Demora para resolver diligências e/ou resposta fora do prazo.	
Contas reprovadas.	
Contas não apresentadas.	
Outro.	

***Adaptado do questionário de Lima (2020).**

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO: ATBS DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE ESTUDADA

Prezado(a) Assistente Técnico de Educação Básica (ATB);

Este formulário visa coletar informações sobre a rotina da gestão escolar, em especial ao que se refere à administração dos recursos financeiros recebidos pela caixa escolar, sua aplicação e consequente prestação de contas. As respostas aqui fornecidas serão utilizadas na pesquisa de mestrado do Diretor Administrativo e Financeiro, Danilo Junior de Oliveira, intitulada: **“Análise do processamento das prestações de contas das Caixas Escolares em uma Superintendência Regional de Ensino (SRE): desafios e possibilidades de aprimoramento no trâmite desses processos.”**, desenvolvida dentro do programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP, da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF.

Este estudo tem por objetivo compreender as principais dificuldades encontradas e as possibilidades de aprimoramento no trâmite dos processos de prestações de contas das caixas escolares da Superintendência Regional de Ensino estudada em relação à execução financeira e apresentar e identificar o quantitativo de prestação de contas e as possíveis causas do grande passivo de prestação de contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

Sendo assim, este questionário se torna importante instrumento nesta pesquisa. Ao enviar as respostas através da ferramenta Formulários “*Google Forms*”, o servidor respondente declara concordar em participar voluntariamente da pesquisa, sendo garantido o sigilo absoluto quanto à identificação da escola, ressalta-se que a sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa.

O tempo de resposta é de aproximadamente 20 minutos.

Diante do exposto e visto a importância de sua participação, você concorda em participar da pesquisa?

(A) Sim (B) Não

BLOCO 1 - FORMAÇÃO E CARREIRA PROFISSIONAL do ATB

1 - Qual sua formação?

- (A) Ensino Médio
- (B) Ensino superior incompleto
- (C) Ensino superior completo
- (D) Pós-Graduação *Latu Sensu*
- (E) Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado ou Doutorado)

2 - Há quanto tempo você trabalha na rede pública de Ensino na função de ATB?

- (A) - Menos de um ano
- (B) - De um a dois anos
- (C) - De dois a cinco anos
- (D) - De cinco a dez anos
- (E) - Mais de dez anos

3 - Qual o seu tempo de experiência na área financeira de Caixa Escolar (levando em consideração todas as escolas que você já trabalhou)?

- (A) – Menos de um ano
- (B) – De um a dois anos
- (C) – De dois a cinco anos
- (D) – De cinco a dez anos
- (E) – Mais de dez anos

4 - Você já atuou como ATB na área financeira em escola diversa da que trabalha atualmente?

- (A) - Sim
- (B) - Não

5 - Há quanto tempo você trabalha na área financeira na escola que trabalha atualmente?

- (A) – Menos de um ano
- (B) – De uma dois anos
- (C) – De dois a cinco anos
- (D) – De cinco a dez anos
- (E) – Mais de dez anos

6 - Se você pudesse trabalhar na escola em área diversa da financeira (pessoal ou pedagógica) você desejaria?

- (A) - Sim
- (B) - Não

BLOCO 2 – EXECUÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS DOS RECURSOS

7 - Tenho segurança em auxiliar o(a) diretor(a) a fazer um processo de Dispensa de Licitação?

- (A) - Sim, total segurança
- (B) - Sim, alguma segurança
- (C) - Não, não tenho segurança

8 - Sei fazer os lançamentos dos processos e Notas Fiscais no Sistema de Monitoramento da Execução da Alimentação Escolar (SYSMEAE).

- (A) - Sim
- (B) - Não

9 - Tenho segurança para montar um processo de Prestação de Contas e auxiliar o Diretor Escolar no encaminhamento para a SRE poder processar e analisar a pasta de prestação de contas da Caixa Escolar.

- (A) Concordo totalmente
- (B) Concordo
- (C) Nem concordo e nem discordo
- (D) Discordo
- (E) Discordo totalmente

10 - Durante a elaboração da prestação de contas, qual a sua maior dificuldade?

- (A) - Preenchimento dos formulários obrigatórios
- (B) – Cálculo dos rendimentos financeiros
- (C) - Verificar os valores de Capital x Custeio
- (D) - Cumprimento dos prazos para apresentação

11 - Você considera que o processo de prestação de contas é burocrático?

- (A) - Sim, muito burocrático
- (B) - Sim, um pouco burocrático
- (C) - Não, não acho burocrático

12 - A escola já teve de responder a alguma diligência referente a prestação de contas?

- (A) - Sim
- (B) - Não

BLOCO 3 - CAPACITAÇÃO

13 - Quando você tem alguma dúvida sobre o procedimento da área financeira o que você faz primeiramente?

- (A) - Procura o diretor(a) da Escola
- (B) - Procura algum(a) colega de outra escola que tenha mais experiência

(C) – Busca sanar a dúvida procurando na legislação ou em algum e-mail encaminhado pela SRE

(D) - Entra em contato com o diretor da DAFI e/ou o Supervisor da DIVOF da SRE

(E) - Entra em contato como(a) analista de prestação de contas da sua escola

14 - O suporte técnico recebido pela SRE facilita seu trabalho em relação à execução financeira?

(A) - Sim. O suporte técnico ajuda na execução financeira

(B) - Não. O suporte técnico não é constante e não é capaz de sanar as minhas dúvidas em relação aos procedimentos de execução financeira.

(C) - Não há suporte

15 - Você já participou de alguma capacitação, online ou presencial, do setor financeiro realizada pela SRE estudada (mesmo que em anos anteriores)?

(A) - Sim

(B) - Não

16 - Quanto a uma possível capacitação realizada pela SRE você prefere em qual modalidade?

(A) - Presencial

(B) – Remota (*Online*)

17 - Em sua opinião, qual deveria ser o foco com relação às temáticas abordadas no curso de formação no que se refere à gestão dos recursos financeiros da Caixa Escolar?

(A) - Planejamento para a utilização dos recursos

(B) - Processo de compras simplificado

(C) - Prestação de Contas

(D) - Preenchimento do SYSMEAE

18 - Classifique os meios que você considera mais adequados para o acompanhamento técnico da SRE em relação à execução financeira de sua escola? (Coloque 1 para o mais adequado e 6 para o menos adequado):

- () Oficinas específicas para estudo da legislação financeira
- () Troca de *e-mails*, telefonemas e mensagens virtuais
- () Acompanhamento regular e *in loco* dos técnicos de prestação de contas
- () Cursos de longa duração sobre a gestão financeira
- () Cursos de curta duração sobre a gestão financeira
- () Acompanhamento das ressalvas apresentadas nos ofícios de diligência e aprovação

19 - Deixe, por favor, alguma sugestão que você entende que contribuiria para a sua atuação enquanto ATB da Escola em que trabalha:

R= _____
_____.

***Adaptado do questionário de Mendes Silveira (2025).**

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO A UM MEMBRO DO COLEGIADO ESCOLAR DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA CIRCUNSCRIÇÃO DA SRE ESTUDADA.

Prezado(a) Membro do Colegiado Escolar;

Este formulário visa coletar informações sobre a rotina da gestão escolar, em especial ao que se refere à administração dos recursos financeiros recebidos pela caixa escolar, sua aplicação e consequente a prestação de contas. As respostas aqui fornecidas serão utilizadas na pesquisa de mestrado do Diretor Administrativo e Financeiro, Danilo Junior de Oliveira, intitulada: **“Análise do processamento das prestações de contas das Caixas Escolares em uma Superintendência Regional de Ensino (SRE): desafios e possibilidades de aprimoramento no trâmite desses processos.”**, desenvolvida dentro do programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP, da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF.

Este estudo tem por objetivo compreender as principais dificuldades encontradas e as possibilidades de aprimoramento no trâmite dos processos de prestações de contas das caixas escolares da Superintendência Regional de Ensino estudada em relação à execução financeira e apresentar e identificar o quantitativo de prestação de contas e as possíveis causas do grande passivo de prestação de contas do Setor de Prestação de Contas da DAFI da SRE estudada.

Sendo assim, este questionário se torna importante instrumento nesta pesquisa. Ao enviar as respostas através da ferramenta Formulários “*Google Forms*”, o membro do Colegiado Escolar respondente declara concordar em participar voluntariamente da pesquisa, sendo garantido o sigilo absoluto quanto à identificação da escola, ressalta-se que a sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa.

O tempo de resposta é de aproximadamente 20 minutos. Diante do exposto e visto a importância de sua participação, você concorda em participar da pesquisa?

(A) Sim (B) Não

BLOCO 1 – FORMAÇÃO do Membro do colegiado Escolar

1 - Qual sua formação acadêmica?

- (A) – Ensino Fundamental
- (B) - Ensino Médio
- (C) – Ensino Superior
- (D) - Pós-Graduação *Latu Sensu*
- (E) -Pós-Graduação *Strico Sensu* (Mestrado ou Doutorado)

2 - Em qual situação você se encaixa?

- (A) Sou servidor da escola
- (B) Sou aluno
- (C) Sou representante de aluno

BLOCO 2 – PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS DOS RECURSOS

3 - Você participa do processo de planejamento da utilização dos recursos recebidos pela Caixa Escolar?

- (A) - Sim, participo e tenho conhecimento
- (B) - Sim, participo, mas não tenho conhecimento
- (C) - Não, não participo

4 - Você acompanha a compra e a entrega dos produtos na escola?

- (A) - Sim, totalmente
- (B) - Sim, parcialmente
- (C) - Não, não acompanho

5 - Você acompanha se o que consta na prestação de contas aprovada pelo Colegiado Escolar foi comprado de forma correta pela Caixa Escolar?

- (A) - Sim, totalmente
- (B) - Sim, parcialmente

(C) - Não, não acompanho

6 - Você acha que o processo de prestação de contas é burocrático?

(A) -Sim, muito burocrático

(B) -Sim, um pouco burocrático

(C) -Não, não acho burocrático

7 - Você tem alguma dificuldade em compatibilizar as atribuições de membro do Colegiado Escolar com as demais inerentes ao seu cargo?

(A) - Sim

(B) - Não

BLOCO 3 – CAPACITAÇÃO

8 - Você já foi capacitado pela SRE quanto às ações do Colegiado em relação ao acompanhamento do financeiro da Caixa Escolar?

(A) - Sim

(B) - Não

9 - Você tem acesso ao servidor na SRE para tirar dúvida sobre o acompanhamento do financeiro da Caixa Escolar pelo Colegiado?

(A) - Sim.

(B) - Não.

(C) - Nunca procurei servidor da SRE com este objetivo

10 - Quanto a uma possível capacitação realizada pela SRE você prefere em qual modalidade?

(A) – Presencial

(B) – Remota (*Online*)

11 - Você tem conhecimento de que o Colegiado Escolar deve ter garantida sua ampla e plena participação nas atividades e ações da Caixa Escolar?

(A) – Sim, tenho conhecimento

(B) – Não, não tenho conhecimento

12 - Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar, conjuntamente com a diretoria da Caixa Escolar, gerenciar os recursos financeiros de acordo com o previsto no plano de aplicação e/ou planilha aprovada pela SEE-MG?

(A) – Sim, tenho conhecimento

(B) – Não, não tenho conhecimento

13 - Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar autorizar a retirada de numerário para o regime de adiantamento para as despesas miúdas de pronto pagamento?

(A) – Sim, tenho conhecimento

(B) – Não, não tenho conhecimento

14 - Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar aprovar o plano de aplicação e referendar a aprovação da prestação de contas?

(A) – Sim, tenho conhecimento

(B) – Não, não tenho conhecimento

15 - Você tem conhecimento de que compete ao Colegiado Escolar analisar e ratificar ou não o processo de dispensa ou inexigibilidade podendo solicitar documentos complementares para sua instrução?

(A) – Sim, tenho conhecimento

(B) – Não, não tenho conhecimento

16 – Deixe, por favor, alguma sugestão que você entende que contribuiria para sua atuação enquanto membro do Colegiado Escolar:

R=

***Adaptado do questionário de Mendes Silveira (2025).**