

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

Fabiana Vizu Mendonsa Mira

Além do Repasse: entraves à execução tempestiva dos recursos de ações
específicas nas escolas estaduais de Minas Gerais

Juiz de Fora

2026

Fabiana Vizu Mendonsa Mira

Além do Repasse: entraves à execução tempestiva dos recursos de ações
específicas nas escolas estaduais de Minas Gerais

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

Orientador: Prof. Dr. Frederico Augusto D'Avila 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)

Mira, Fabiana Vizu Mendonsa.

Além do Repasse: entraves à execução tempestiva dos recursos de ações específicas nas escolas estaduais de Minas Gerais /

Fabiana Vizu Mendonsa Mira. -- 2026.

292 p.

Orientador: Frederico Augusto D'Avila 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. Descentralização. 2. Caixa Escolar. 3. Gestão por Processos. 4. Gestão de Recursos Públicos. 5. Gestão Participativa. I. Riani, Frederico Augusto D'Avila , orient. II. Título.

Fabiana Vizu Mendonsa Mira

Além do repasse: entraves à execução tempestiva dos recursos de ações específicas nas escolas estaduais de Minas Gerais

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'Ávila Riani - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Marcos Tanure Sanábio
UFJF

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

Juiz de Fora, 11/06/2026.



Documento assinado eletronicamente por Marcos Tanure Sanabio, Professor(a), em 16/07/2026, às 16:31, 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 Frederico Augusto D Ávila Riani, Professor(a), em 19/07/2026, às 13:40, 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 22/07/2026, às 10:57, 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 3023682 e o código CRC EFBCA67A.

“A gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais.” (Lück, 2014, p. 20).

RESUMO

Esta pesquisa analisou os fatores que dificultam a execução tempestiva dos recursos de ações específicas pelas Caixas Escolares das escolas estaduais vinculadas à Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Itajubá e propôs estratégias para o aprimoramento desse processo. As Caixas Escolares são associações civis de direito privado responsáveis pelo gerenciamento de recursos públicos descentralizados destinados às unidades escolares. A pesquisa adotou abordagem mista, envolvendo levantamento de legislações e normativas, revisão bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários estruturados aplicados aos membros das Diretorias das Caixas Escolares e aos Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATBs) que atuam na gestão financeira das escolas, além de entrevistas semiestruturadas com analistas da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) da SRE de Itajubá. Os resultados evidenciaram que as dificuldades na execução tempestiva dos recursos estão relacionadas, principalmente, ao excesso de demandas administrativas, à complexidade normativa, à fragmentação das orientações institucionais, à rotatividade dos profissionais responsáveis pela gestão financeira e à necessidade de fortalecimento da capacitação técnica dos atores envolvidos. Identificou-se, ainda, a necessidade de aprimorar a comunicação entre as escolas e a SRE, ampliar as ações de formação continuada e fortalecer os mecanismos de acompanhamento da execução financeira. A partir dos resultados, foi elaborado um Plano de Ação Educacional (PAE) com ações direcionadas à organização e integração das orientações, à formação continuada, ao suporte técnico às escolas e ao monitoramento preventivo da execução dos recursos. Conclui-se que o aprimoramento desses processos pode contribuir para uma gestão financeira escolar mais eficiente e para a execução tempestiva dos recursos públicos descentralizados.

Palavras-chave: Descentralização; Caixa Escolar; Gestão por Processos; Gestão de Recursos Públicos; Gestão Participativa.

ABSTRACT

This study analyzed the factors that hinder the timely use of funds allocated to specific initiatives by Caixas Escolares in state public schools under the jurisdiction of the Itajubá Regional Superintendency of Education (SRE) and proposed strategies to improve this process. Caixas Escolares are private-law civil associations responsible for managing decentralized public funds allocated to schools. The study adopted a mixed-methods approach, including a review of legislation and regulations, a literature review, document analysis, and field research. Data were collected through structured questionnaires administered to members of the Boards of Directors of the Caixas Escolares and to Basic Education Technical Assistants (ATBs) involved in school financial management, as well as through semi-structured interviews with analysts from the Administrative and Financial Directorate (DAFI) of the Itajubá SRE. The results showed that the main difficulties affecting the timely use of funds are related to excessive administrative demands, regulatory complexity, fragmented institutional guidance, staff turnover among professionals responsible for financial management, and the need to strengthen the technical training of the actors involved. The findings also highlighted the need to improve communication between schools and the SRE, expand continuing professional development initiatives, and strengthen mechanisms for monitoring financial execution. Based on the results, an Educational Action Plan (PAE) was developed, comprising actions aimed at organizing and integrating institutional guidance, providing continuing professional development, strengthening technical support for schools, and implementing preventive monitoring of fund execution. It is concluded that improving these processes can contribute to more efficient school financial management and to the timely use of decentralized public funds.

Keywords: Decentralization; Caixa Escolar; Process Management; Public Resource Management; Participatory Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da Execução Financeira dos Recursos do PDDE pelas Caixas Escolares.....	32
Figura 2 – Estrutura organizacional da SEE/MG relacionada à gestão e à descentralização de recursos financeiros	38
Figura 3 – Resolução SEE nº 5131/2025 e Normativas	41
Figura 4 – Processo de Descentralização de Recursos às Escolas Estaduais de Minas Gerais	43
Figura 5 – Organograma da SRE Itajubá	56
Figura 6 – Circunscrição SRE Itajubá	59
Figura 7 – Evolução Consolidada do Percentual de Execução	79
Figura 8 – Síntese das ações propostas no Plano de Ação Educacional (PAE)	226

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação dos diferentes atores na execução dos recursos de ações específicas, conforme a pergunta: “Quem participa desse processo”?	124
Gráfico 2 – Como você classifica a gestão financeira da Escola onde atua?	126
Gráfico 3 – A comunidade escolar é atuante na gestão dos recursos financeiros da escola?	127
Gráfico 4 – Se a comunidade escolar é pouco atuante, o que poderia contribuir para mobilizá-la e ampliar sua participação na gestão dos recursos?	130
Gráfico 5 – Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola?	135
Gráfico 6 – Em sua opinião, a publicação da Resolução SEE nº 5.131/2025 contribui para melhorias em quais aspectos da gestão financeira escolar?	139
Gráfico 7 – Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola?	144
Gráfico 8 – A escola realiza divulgação dos recursos recebidos para a comunidade escolar?	168
Gráfico 9 – Se sim, como é feita a divulgação das informações sobre a gestão dos recursos financeiros da escola?	169
Gráfico 10 – Caso a escola não realize essa divulgação (ou a faça de forma limitada), quais impactos você considera que isso pode gerar?	171
Gráfico 11 – As orientações fornecidas pela DAFI (Diretoria Administrativa e Financeira) /SRE Itajubá são claras e suficientes para a execução dos recursos?	172
Gráfico 12 – As orientações fornecidas pela DAFI/SRE Itajubá são claras e suficientes para a elaboração da prestação de contas?	174
Gráfico 13 – As orientações fornecidas pela DIRE (Diretoria Pedagógica) / SRE Itajubá são claras e suficientes para a execução dos recursos?	175
Gráfico 14 – Quais ações da Diretoria DAFI você considera que mais contribuem para a gestão financeira da escola?	176
Gráfico 15 – E quais ações da Diretoria DAFI você considera que NÃO contribuem para a gestão financeira da escola?	178

Gráfico 16 – Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola?	181
Gráfico 17 – Em qual área é a sua formação acadêmica?.....	191
Gráfico 18 – Em qual área é a sua formação acadêmica?.....	192
Gráfico 19 – Em qual área é a sua formação acadêmica?.....	193
Gráfico 20 – Qual é o seu vínculo com a SEE/MG?.....	194
Gráfico 21 – Já realizou alguma formação complementar em gestão escolar ou financeira?.....	196
Gráfico 22 – Caso tenha respondido “Sim” na questão anterior, indique a origem dessa formação.....	197
Gráfico 23 – Quando assumiu essa função, recebeu alguma capacitação?	198
Gráfico 24 – Quão preparado (a) você se sente para contribuir na gestão dos recursos públicos?	199
Gráfico 25 – Qual modalidade de capacitação você considera mais adequada para aprimorar a gestão dos recursos financeiros na escola?	203
Gráfico 26 – Como você avalia seu domínio em ferramentas tecnológicas utilizadas na gestão (<i>Google Drive</i> , planilhas, sistemas em geral)?	205
Gráfico 27 – Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola?	207

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – PDDE Básico e Ações Integradas do PDDE	30
Quadro 2 – Órgãos Administrativos e Deliberativos da Caixa Escolar	50
Quadro 3 – Escolas Estaduais e Caixas Escolares vinculadas à SRE Itajubá.....	60
Quadro 3 – Escolas Estaduais e Caixas Escolares vinculadas à SRE Itajubá.....	61
Quadro 3 – Escolas Estaduais e Caixas Escolares vinculadas à SRE Itajubá.....	62
Quadro 3 – Escolas Estaduais e Caixas Escolares vinculadas à SRE Itajubá.....	63
Quadro 3 – Escolas Estaduais e Caixas Escolares vinculadas à SRE Itajubá.....	64
Quadro 4 – Resumo Consolidado dos Percentuais Médios de Execução por Natureza dos Recursos (38 Escolas - 2023 e 2024)	67
Quadro 5 – Principais Ações Integradas do PDDE Identificadas no Período de Análise (2023-2024)	69
Quadro 6 – Repasses Recursos PDDE e Ações Integradas - Exercício 2023	71
Quadro 7 – Repasses Recursos PDDE e Ações Integradas – Exercício 2024	72
Quadro 8 – Recursos Estaduais Destinados às Ações Específicas	74
Quadro 9 – Repasses Estaduais (Exercício 2023-2024).....	76
Quadro 10 – Elementos Críticos na Gestão de Recursos Escolares	89
Quadro 11 – Respondentes da Diretoria da Caixa Escolar	114
Quadro 12 – Perfil predominante dos respondentes da pesquisa por função na Caixa Escolar	116
Quadro 13 – Caracterização dos Analistas da DAFI entrevistados – SRE.....	119
Quadro 14 – Quais áreas de conhecimento e cursos de formação poderiam contribuir para aperfeiçoar sua capacidade técnica na gestão dos recursos públicos escolares?	200
Quadro 14 – Quais áreas de conhecimento e cursos de formação poderiam contribuir para aperfeiçoar sua capacidade técnica na gestão dos recursos públicos escolares?	201
Quadro 14 – Quais áreas de conhecimento e cursos de formação poderiam contribuir para aperfeiçoar sua capacidade técnica na gestão dos recursos públicos escolares?	202
Quadro 15 – Síntese dos principais achados da pesquisa por eixo analítico.....	224

Quadro 16 – Síntese da Ação 1: Protocolo 5W2H	227
Quadro 16 – Síntese da Ação 1: Protocolo 5W2H	228
Quadro 17 – Síntese da Ação 2 - Programa DAFI Presente: Protocolo 5W2H	234
Quadro 18 – Proposta de Cronograma Formativo do Programa DAFI Presente	238
Quadro 18 – Proposta de Cronograma Formativo do Programa DAFI Presente	239
Quadro 19 – Síntese da Ação 3: Protocolo 5W2H	248

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
AGE/MG	Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais
ANE	Analista Educacional
APIs	Interfaces de Programação de Aplicações
APM	Associação de Pais e Mestres
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
BPM	Business Process Management
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAQ	Custo Aluno-Qualidade
CAQi	Custo Aluno-Qualidade Inicial
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria-Geral da União
CRMG	Currículo Referência de Minas Gerais
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DIVOF	Divisão Operacional e Financeira
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GRU	Guia de Recolhimento da União
ICEB	Programa de Iniciação Científica na Educação Básica
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
JEMG	Jogos Escolares de Minas Gerais

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MDE	Manutenção e Desenvolvimento do Ensino
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério Público
NGP	Nova Gestão Pública
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
PAA Familiar	Política Estadual de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar
PAE	Plano de Ação Educacional
PAF	Plano de Aplicação Financeira
PAS	Processo de Aquisição Simplificada
PCO	Processo de Contratação de Obras
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PEE	Plano Estadual de Educação
PIB	Produto Interno Bruto
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATE	Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar
PNLD	Programa Nacional do Livro e do Material Didático
PNE	Plano Nacional de Educação
PPA	Plano Plurianual
PPAG	Plano Plurianual de Ação Governamental
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP	Projeto Político Pedagógico
PREMIEP	Programa Estadual de Melhoria e Investimento no Ensino Público
RDA	Recursos Diretamente Arrecadados
REANP	Regime Especial de Atividades Não Presenciais
SA/SEE/MG	Subsecretaria de Administração da Secretaria de Estado de

	Educação de Minas Gerais
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SGD	Sistema de Gestão Descentralizada
SiGPC	Sistema de Gestão de Prestação de Contas
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TCE/MG	Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UEx	Unidade Executora
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 GESTÃO FINANCEIRA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO BRASIL.....	22
2.1 A GESTÃO FINANCEIRA DA EDUCAÇÃO NA ESFERA FEDERAL.....	23
2.1.1 Financiamento da Educação Pública no Brasil: arcabouço legal e programas de apoio	27
2.2 A GESTÃO FINANCEIRA DA EDUCAÇÃO NA ESFERA ESTADUAL.....	35
2.2.1 Competências de Minas Gerais na Gestão Financeira da Educação	35
2.2.2 Normativas da SEE/MG e o Processo de Descentralização de Recursos Financeiros às Escolas Estaduais	37
2.2.3 Tipos de Recursos Descentralizados: ações contínuas e ações específicas	44
2.2.4 Caixas Escolares: organização, funções e responsabilidades	47
2.2.4.1. <i>Sobre Órgãos Consultivos, Deliberativos e Fiscalizadores: Assembleia Geral, Colegiado Escolar e Conselho Fiscal</i>	53
2.3 SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ITAJUBÁ – SRE ITAJUBÁ: UM DIAGNÓSTICO	55
2.3.1 A Diretoria Administrativa Financeira (DAFI)	57
2.3.2 Escolas Estaduais sob a Jurisdição da SRE Itajubá e Suas Respectivas Caixas Escolares	58
2.3.3 A Descrição do Problema: dificuldades na execução de recursos de ações específicas	66
2.4 ELEMENTOS CRÍTICOS NA GESTÃO DE RECURSOS ESCOLARES.....	85
3. GESTÃO PÚBLICA E FINANCEIRA: ALGUNS APONTAMENTOS TEÓRICOS E A ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DA PESQUISA	91
3.1 GESTÃO PÚBLICA, FINANCIAMENTO E RESPONSABILIZAÇÃO: ALGUMAS REFLEXÕES.....	92
3.2 GESTÃO POR PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	95
3.2.1 Conceito de Processo Organizacional	95
3.2.2 <i>Business Process Management (BPM)</i>	97

3.2.3 Gestão por Processos no Setor Público	98
3.2.4 Gestão por Processos e Gestão Financeira Escolar	100
3.3 A DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA COMO DESAFIO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA	103
3.4 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS DA PESQUISA	109
3.4.1 Levantamento Preliminar e Análise Documental	110
3.4.2 Aplicação de Questionários	112
3.4.3 Realização de Entrevistas	118
3.4.4 Metodologia de Análise de Dados	120
<i>3.4.4.1 Análise dos dados Eixo 1: Participação na Gestão da Caixa Escolar</i>	<i>123</i>
<i>3.4.4.2 Análise dos dados Eixo 2: Execução Tempestiva dos Recursos</i>	<i>138</i>
<i>3.4.4.3 Análise dos dados Eixo 3: Comunicação Interna e Externa</i>	<i>166</i>
<i>3.4.4.4 Análise dos dados Eixo 4: Mão de Obra e Capacidade Técnica</i>	<i>190</i>
<i>3.4.5 Limitações metodológicas e posição da pesquisadora</i>	<i>218</i>
4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROPOSTAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA E DA EXECUÇÃO TEMPESTIVA DOS RECURSOS DE AÇÕES ESPECÍFICAS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE ITAJUBÁ	221
4.1 AÇÃO 1: PADRONIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES TÉCNICAS DA DAFI: UM KIT DE FERRAMENTAS	227
4.2 AÇÃO 2: PROGRAMA DAFI PRESENTE	231
4.2.1 Formação Continuada para Gestores e ATBs	237
4.2.2 Acompanhamento in loco nas Escolas	240
4.2.3 Plantões Técnicos Online	242
4.2.4 Curso Introdutório para Novos Gestores e ATBs	243
4.2.5 Participação nas Assembleias Anuais das Caixas Escolares	244
4.2.6 Fortalecimento da Equipe Técnica da DAFI	247
4.3 AÇÃO 3: MONITORAMENTO PREVENTIVO DA EXECUÇÃO DOS RECURSOS	247
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	252
REFERÊNCIAS	259
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ONLINE	271
APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	282

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – QUESTIONÁRIO.....	284
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ENTREVISTA.....	287
APÊNDICE E – MODELO RELATÓRIO PADRÃO DE VISITA.....	290
APÊNDICE F – ORGANIZAÇÃO DOS POLOS DE ATENDIMENTO DA AÇÃO “PROGRAMA DAFI PRESENTE”	291

1 INTRODUÇÃO

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) tem promovido investimentos contínuos voltados ao fortalecimento da educação pública, com a destinação de recursos para alimentação escolar, aquisição de materiais didáticos, melhorias de infraestrutura e desenvolvimento de programas de apoio à aprendizagem. A efetividade dessas iniciativas, entretanto, depende não apenas da disponibilização dos recursos, mas também de sua adequada e tempestiva execução pelas unidades escolares. Nesse contexto, a gestão financeira constitui uma dimensão relevante da implementação das políticas públicas educacionais, uma vez que dificuldades na aplicação dos recursos podem comprometer ou retardar o alcance das finalidades educacionais para as quais foram destinados.

A presente dissertação, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), teve como objeto de estudo a gestão dos recursos financeiros públicos descentralizados para as escolas estaduais sob a jurisdição da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Itajubá, em Minas Gerais, com foco nos recursos destinados a ações específicas. A administração desses recursos é realizada pelas Caixas Escolares, associações civis que atuam na execução e na prestação de contas dos recursos destinados às unidades de ensino.

No âmbito da gestão financeira escolar, além dos recursos contínuos descentralizados anualmente, destinados à alimentação, manutenção e custeio geral, bem como ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) Básico, as escolas estaduais também recebem recursos vinculados a ações específicas. Esses recursos possuem natureza não recorrente e estão associados a programas ou projetos com finalidades previamente definidas, exigindo o cumprimento de regras próprias de execução. Entre essas iniciativas, encontram-se o Prêmio Escola Transformação (PREMIEP), o Programa de Iniciação Científica na Educação Básica (ICEB) e diferentes ações integradas ao PDDE, relacionadas, entre outras finalidades, à infraestrutura, inclusão, conectividade, leitura e melhoria da qualidade educacional.

A diversidade dessas ações, associada às especificidades relativas à elegibilidade, aos itens financiáveis, aos prazos e às regras de execução e prestação de contas, demanda das Caixas Escolares capacidade técnica e organizacional para a utilização adequada dos recursos. Quando sua execução não ocorre de maneira tempestiva, podem permanecer saldos nas contas bancárias das escolas, ocorrer atrasos na implementação das ações e, conseqüentemente, haver prejuízos ao alcance das finalidades educacionais previstas. A execução financeira constitui, assim, uma etapa relevante da própria implementação das políticas e programas educacionais, na medida em que o repasse dos recursos, por si só, não assegura a concretização das ações às quais se destinam.

A literatura sobre descentralização e gestão escolar evidencia que a transferência de responsabilidades e recursos para instâncias locais pode favorecer maior autonomia e aproximação das decisões às necessidades das unidades escolares, mas também impõe desafios relacionados à capacidade institucional, à coordenação e à implementação das políticas públicas (Arretche, 1996). No âmbito escolar, autonomia e participação estão relacionadas à construção de processos de gestão que envolvam os diferentes atores responsáveis pelas decisões e pela execução das ações (Lück, 2000; 2013). Ao mesmo tempo, estudos sobre gestão pública destacam a importância da eficiência, do acompanhamento e do monitoramento para a implementação das políticas (Abrucio, 2010; Vieira; Nobre, 2024).

Sob a perspectiva da implementação, os profissionais envolvidos diretamente na gestão dos recursos podem ser compreendidos como burocratas de nível de rua, na concepção de Lipsky (1983), pois, embora não ocupem posições estratégicas nos altos escalões da administração pública, suas decisões e práticas cotidianas interferem na concretização das políticas. Essa perspectiva dialoga com os estudos sobre gestão por processos e abordagem sistêmica, que ressaltam a importância da articulação entre atividades, atores e fluxos organizacionais para o desempenho das instituições (ABPMP, 2013; Papadopoulos et al., 2018; Forliano et al., 2020; Kissa et al., 2023). Em conjunto, essas abordagens permitem compreender a execução financeira escolar não apenas como um conjunto de procedimentos administrativos,

mas como um processo de implementação condicionado pela atuação dos agentes e pelas condições organizacionais e institucionais em que essa atuação ocorre.

Estudos sobre a gestão financeira escolar têm evidenciado desafios relacionados à descentralização dos recursos, à prestação de contas, à capacidade técnica dos gestores e à necessidade de formação e suporte institucional. No contexto mineiro, Silva (2018), ao analisar prestações de contas de escolas vinculadas à SRE de Curvelo, identificou inconsistências nos processos e apontou desafios relacionados à gestão administrativa e financeira das unidades escolares. Embora essas contribuições permitam compreender aspectos relevantes da gestão dos recursos descentralizados, permanece pertinente aprofundar a análise da etapa de execução financeira, especialmente quanto aos fatores que interferem na utilização tempestiva dos recursos vinculados a ações específicas.

É nesse recorte que se insere esta pesquisa. Diferentemente de estudos que concentram a análise nas prestações de contas e nas irregularidades verificadas após a aplicação dos recursos, o presente estudo direciona o olhar para a etapa de execução financeira, buscando compreender os fatores que interferem na utilização tempestiva dos recursos de ações específicas. Para tanto, analisa essa execução não apenas sob a perspectiva do cumprimento de procedimentos e da posterior prestação de contas, mas como parte do processo de implementação das políticas educacionais. Ao articular as dimensões da participação dos atores, da capacidade técnica dos profissionais, da comunicação institucional e dos fluxos organizacionais, busca compreender como fatores relacionados à atuação dos profissionais, às condições organizacionais e ao contexto institucional se relacionam com a execução tempestiva dos recursos nas escolas estaduais vinculadas à SRE de Itajubá. Sua contribuição situa-se, portanto, na análise integrada dessas dimensões em um contexto regional específico e na produção de conhecimento aplicado que, a partir dos achados da pesquisa, subsidia a proposição de estratégias voltadas ao aprimoramento da gestão financeira escolar.

A escolha desse recorte também se relaciona à trajetória profissional da pesquisadora, Analista Educacional (ANE), com formação em Administração e Ciências Contábeis e atuação na Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) da SRE de Itajubá desde 2013. A partir da experiência profissional e do

acompanhamento das prestações de contas das escolas, foram identificados desafios recorrentes na gestão financeira escolar, especialmente quanto à necessidade de os gestores conciliarem atribuições pedagógicas, administrativas e financeiras. Nesse cenário, observou-se que recursos destinados a ações específicas permaneciam, em determinados casos, nas contas bancárias das escolas por períodos prolongados, retardando a implementação das ações para as quais haviam sido destinados.

Diante dessa realidade, a pesquisa orientou-se pela seguinte questão: quais são os principais fatores que dificultam a execução tempestiva dos recursos de ações específicas pelas Caixas Escolares e quais estratégias podem ser adotadas para aprimorar esse processo nas escolas estaduais da SRE de Itajubá?

Para responder a essa questão, o objetivo geral da dissertação consistiu em analisar as principais dificuldades enfrentadas na gestão e execução dos recursos financeiros de ações específicas pelas Caixas Escolares e propor ações de melhoria para otimizar esse processo nas escolas estaduais sob a jurisdição da SRE de Itajubá. Como objetivos específicos, buscou-se: (i) descrever o processo de descentralização e a estrutura de gestão dos recursos financeiros de ações específicas nas Caixas Escolares, identificando seus principais atores e fluxos; (ii) analisar os fatores que geram dificuldades na execução tempestiva desses recursos; e (iii) propor ações voltadas ao aprimoramento da gestão e execução desses recursos.

A pesquisa adotou abordagem mista, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos. Foram realizados um levantamento documental, com dados financeiros das escolas referentes ao período de 2023 a 2024, a aplicação de questionário on-line aos membros das Diretorias das Caixas Escolares e aos Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATBs) que atuam na gestão financeira das escolas estaduais vinculadas à SRE de Itajubá, além de entrevistas semiestruturadas com três analistas da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI). Os dados obtidos foram analisados de forma articulada, mediante triangulação das fontes e, no tratamento dos dados qualitativos, com suporte da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), buscando compreender os fatores relacionados às dificuldades identificadas e subsidiar a proposição de ações de melhoria.

Os resultados evidenciaram que as dificuldades relacionadas à execução tempestiva dos recursos de ações específicas decorrem de um conjunto de fatores, entre os quais se destacam o excesso de demandas administrativas, a complexidade normativa, a fragmentação das orientações institucionais, a rotatividade dos profissionais responsáveis pela gestão financeira e a necessidade de fortalecimento da capacitação técnica dos atores envolvidos. Os achados também apontaram para a necessidade de aprimorar a comunicação entre as escolas e a SRE, ampliar as ações de formação continuada e fortalecer os mecanismos de acompanhamento e monitoramento da execução financeira. Esses resultados subsidiaram a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), direcionado ao enfrentamento das dificuldades identificadas e ao aperfeiçoamento dos processos de gestão financeira escolar.

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos, além das Considerações Finais. Após esta Introdução, o Capítulo 2 apresenta a contextualização da gestão financeira escolar e a descrição do caso das escolas estaduais vinculadas à SRE de Itajubá. O Capítulo 3 reúne os fundamentos teóricos e os procedimentos metodológicos da pesquisa, bem como a análise dos dados obtidos. O Capítulo 4 apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), elaborado a partir dos achados do estudo. Por fim, as Considerações Finais retomam a questão de pesquisa, sintetizam os principais resultados e apresentam reflexões e possibilidades para estudos futuros.

2 GESTÃO FINANCEIRA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO BRASIL

A gestão financeira das escolas públicas brasileiras integra o conjunto mais amplo da administração pública e tem como finalidade assegurar que os recursos destinados à educação sejam aplicados de forma a garantir infraestrutura adequada, insumos essenciais e condições que favoreçam o processo de ensino e aprendizagem. Trata-se de um campo marcado pela interação entre diferentes instâncias governamentais, por um robusto aparato normativo em constante atualização e por desafios práticos vivenciados no cotidiano escolar, como a execução tempestiva dos recursos descentralizados e a correta prestação de contas.

A partir da década de 1990, sob influência das reformas de caráter neoliberal e dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP), as políticas educacionais brasileiras passaram a incorporar práticas de inspiração gerencialista, como o planejamento estratégico, a avaliação de desempenho, o controle por resultados e a responsabilização dos gestores (Oliveira, 2010; Abrucio, 2005). No contexto educacional, tais diretrizes se traduziram em maior ênfase na descentralização administrativa e financeira, no fortalecimento da autonomia das unidades escolares e na ampliação dos mecanismos de prestação de contas (Rennó, 2019).

Nesse sentido, este capítulo apresenta o percurso da gestão financeira no campo educacional, partindo do marco normativo nacional e estadual até a realidade das escolas vinculadas à SRE de Itajubá. Busca-se, assim, compreender os elementos normativos, institucionais e práticos que estruturam a gestão financeira escolar e evidenciar como essas diretrizes se concretizam no nível regional e escolar, especialmente no que se refere à execução dos recursos descentralizados.

2.1 A GESTÃO FINANCEIRA DA EDUCAÇÃO NA ESFERA FEDERAL

Esta seção apresenta os principais fundamentos legais, normativos e institucionais que estruturam a política de financiamento da educação no âmbito federal. São abordados as fontes e os mecanismos de alocação de recursos públicos, os programas federais de apoio financeiro direto às escolas e os órgãos responsáveis pela formulação, execução e fiscalização dessas políticas.

A gestão financeira da Educação na esfera federal é regida por um arcabouço jurídico que define os princípios, diretrizes e instrumentos voltados ao financiamento da educação pública. Seu objetivo central é assegurar uma educação básica gratuita, equitativa e de qualidade, conforme estabelece a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). Nesse contexto, a União exerce papel normativo, redistributivo, supletivo e técnico, complementando o financiamento das redes estaduais e municipais.

O marco legal da educação pública brasileira é composto por dispositivos constitucionais, leis complementares, ordinárias e normas infralegais que regulamentam a organização, o financiamento e a gestão do setor educacional. A Constituição de 1988 é a base desse ordenamento, ao afirmar no artigo 205 que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988, p. 123). Já o artigo 211 dispõe que:

Art. 211. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

§ 1º A União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 14, de 1996).

§ 2º Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 14, de 1996).

§ 3º Os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 14, de 1996).

§ 4º Na organização de seus sistemas de ensino, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios definirão formas de colaboração, de forma a assegurar a universalização, a qualidade e a equidade do ensino obrigatório. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 108, de 2020).

§ 5º A educação básica pública atenderá prioritariamente ao ensino regular. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006). (Brasil, 1988).

Esse artigo supracitado apresenta a natureza federativa e colaborativa da educação no Brasil, estabelecendo as responsabilidades prioritárias de cada ente federado. A União, além de manter seu próprio sistema, assume função redistributiva e supletiva, prestando assistência técnica e financeira aos demais entes para assegurar a equalização de oportunidades educacionais e a manutenção de um padrão mínimo de qualidade.

Aos municípios é atribuída a atuação prioritária na educação infantil e no ensino fundamental, enquanto os estados e o Distrito Federal concentram sua responsabilidade no ensino fundamental e médio. Essa divisão busca evitar sobreposição de funções e reforça a necessidade de cooperação entre os entes, condição reafirmada no § 4º, que trata das formas de colaboração como meio de universalizar o ensino obrigatório. Além disso, o § 5º reafirma a centralidade do ensino regular na oferta da educação básica pública. Trata-se, portanto, de um marco normativo que fundamenta a descentralização da gestão educacional e condiciona a efetividade das políticas públicas à articulação entre União, estados e municípios.

No campo do financiamento, o art. 212 da Constituição Federal estabelece a vinculação mínima de recursos à manutenção e ao desenvolvimento do ensino, determinando à União a aplicação anual de, no mínimo, 18% da receita resultante de impostos e aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, de, no mínimo, 25%, consideradas as transferências constitucionais (Brasil, 1988). O dispositivo também prevê fontes adicionais de financiamento da educação básica, como o salário-educação, e reafirma a prioridade do financiamento do ensino obrigatório.

A vinculação constitucional constitui um dos principais mecanismos de garantia de recursos para a educação pública e fornece sustentação financeira às políticas desenvolvidas pelos diferentes entes federativos. Ao mesmo tempo, a distribuição e a aplicação desses recursos envolvem mecanismos de planejamento, transferência, acompanhamento e controle, elementos que integram o contexto da gestão financeira educacional analisado nesta pesquisa.

A Constituição Federal de 1988, ao definir a educação como direito social fundamental e estabelecer responsabilidades compartilhadas entre os entes federados, também fixou a obrigatoriedade de aplicação de percentuais mínimos da receita vinculados à manutenção e ao desenvolvimento do ensino. Nesse contexto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – a Lei nº 9.394/1996 – surge como instrumento complementar, regulamentando os dispositivos constitucionais ao detalhar a organização do sistema educacional, os níveis e modalidades de ensino, as atribuições específicas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como as diretrizes que orientam a gestão dos recursos educacionais (Brasil, 1996).

Nesse sentido, a LDB reafirma a lógica federativa prevista na Constituição de 1988 ao dispor no artigo 8 que “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino” (Brasil, 1996). Além disso, ao tratar da unidade escolar, o artigo 12 estabelece que os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de “elaborar e executar sua proposta pedagógica” e de “administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros” (Brasil, 1996).

Como instrumento de planejamento educacional de médio e longo prazo, o Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei nº 13.005/2014, representa a materialização dos princípios constitucionais e das diretrizes estabelecidas pela LDB. Organizado em metas e estratégias para o período de 2014 a 2024, o PNE busca orientar a formulação e a implementação das políticas públicas de educação no país (Brasil, 2014). Contudo, sua vigência foi prorrogada pela Lei nº 14.934/2024, estendendo o prazo até 31 de dezembro de 2025, enquanto tramita no Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 2.614/2024, que trata da elaboração do novo PNE (Brasil, 2024).

Entre suas diretrizes, destaca-se a ampliação progressiva dos investimentos públicos, condição essencial para assegurar padrões de qualidade e promover a equidade no acesso, na permanência e no sucesso escolar (Brasil, 2014). A meta 20 do PNE 2014-2024 trata do financiamento:

Meta 20: ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% (sete por cento) do Produto Interno Bruto - PIB do País no 5o (quinto) ano de vigência desta Lei e, no mínimo, o equivalente a 10% (dez por cento) do PIB ao final do decênio (Brasil, 2014, p. 7).

A Meta 20 do PNE é acompanhada por um conjunto de doze estratégias que visam viabilizar a ampliação progressiva do investimento público em educação. Essas estratégias reforçam a necessidade de fontes de financiamento permanentes e sustentáveis (estratégia 20.1), a importância de mecanismos de acompanhamento e controle social sobre a aplicação dos recursos, como portais de transparência e audiências públicas (estratégia 20.4), e o papel do INEP na realização de estudos sobre investimentos e custos por aluno (estratégia 20.5).

Destaca-se, ainda, a previsão de implantação do Custo Aluno-Qualidade Inicial (CAQi) e do Custo Aluno-Qualidade (CAQ) (estratégias 20.6 a 20.8), instrumentos que buscam vincular o financiamento educacional a parâmetros objetivos de qualidade, relacionados a insumos indispensáveis ao processo de ensino-aprendizagem. Também são relevantes as estratégias que tratam da cooperação federativa (estratégia 20.9) e da complementação de recursos pela União (estratégia 20.10), evidenciando a função redistributiva do governo federal para reduzir desigualdades regionais.

Por fim, a proposta de uma Lei de Responsabilidade Educacional (estratégia 20.11) e a definição de critérios para a distribuição de recursos adicionais com base em vulnerabilidades socioeconômicas (estratégia 20.12) reforçam a busca por maior equidade, eficiência e responsabilização na gestão da Educação.

Apesar de a Meta 20 servir como base para viabilizar as demais metas do Plano, o Brasil não alcançou os patamares previstos. O investimento público em educação permaneceu em torno de 5% do PIB, bem abaixo dos 7% esperados em 2019 e longe dos 10% previstos para 2024. Essa estagnação compromete a

efetividade de políticas públicas em áreas como expansão do ensino infantil, educação inclusiva e infraestrutura escolar. O relatório mais recente de 2025 reforça que os gastos públicos em educação continuaram estagnados em 5,1% do PIB, mesmo com a proximidade do término do plano (Campanha Nacional pelo Direito à Educação, 2025).

Em síntese, o financiamento da educação pública no Brasil articula normas constitucionais, instrumentos gerais de planejamento orçamentário, fundos redistributivos e programas suplementares que descentralizam recursos e atribuições. Esse arranjo, embora necessário para garantir o direito à educação em um país federativo e desigual, produz um ambiente de elevada complexidade normativa e operacional, especialmente para as unidades escolares responsáveis pela execução financeira. No caso desta pesquisa, tal complexidade se torna particularmente visível na gestão dos recursos de ações específicas pelas Caixas Escolares, tema que será retomado quando se tratar do contexto estadual de Minas Gerais e da realidade das escolas vinculadas à SRE de Itajubá.

2.1.1 Financiamento da Educação Pública no Brasil: arcabouço legal e programas de apoio

O financiamento da educação pública no Brasil concretiza-se por meio de um arcabouço normativo abrangente, que envolve tanto instrumentos gerais da administração pública quanto legislações específicas do setor educacional. Esse conjunto de normas disciplina os limites de financiamento, as formas de repasse e os mecanismos de descentralização de recursos, assegurando condições mínimas para a efetivação do direito à educação.

Entre os instrumentos de planejamento orçamentário, destacam-se a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), responsáveis, respectivamente, por definir metas e prioridades da administração pública e por detalhar os recursos que serão investidos em diferentes áreas, incluindo a educação. Tais leis representam a materialização das políticas públicas em ações concretas, viabilizando financeiramente sua execução.

Soma-se a esse quadro a Lei Complementar nº 101/2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que, embora não seja específica da área educacional, exerce influência direta sobre ela ao impor limites de endividamento e regras de responsabilidade na gestão fiscal, com foco na transparência, na prestação de contas e na sustentabilidade das finanças públicas. Ainda no campo normativo, o Decreto nº 11.531/2023 disciplina as transferências voluntárias da União, regulando convênios, contratos de repasse e parcerias técnicas, mecanismos frequentemente utilizados para viabilizar ações no setor educacional (Brasil, 2000; Brasil, 2023a).

Entre os mecanismos redistributivos, destaca-se o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), criado em substituição ao FUNDEF e ampliado para todas as etapas e modalidades da educação básica. Tornado permanente pela Emenda Constitucional nº 108/2020 e regulamentado pela Lei nº 14.113/2020, o Fundo constitui um dos principais mecanismos de financiamento da educação básica e busca reduzir desigualdades na disponibilidade de recursos entre as redes de ensino (Brasil, 2020b).

Além do FUNDEB, diversas políticas federais estruturam o financiamento por meio de programas suplementares, com legislações próprias que disciplinam seus repasses. A Lei nº 11.947/2009 regulamenta o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e parte do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), estabelecendo diretrizes para o repasse direto de recursos financeiros às escolas, fortalecendo sua autonomia na gestão cotidiana (Brasil, 2009). Nesse sentido, o próprio texto legal destaca que:

Os recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE serão repassados, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica [...] com a finalidade de contribuir para a manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica (Brasil, 2009, p. 1).

O PDDE Básico é regulamentado pela Resolução CD/FNDE/MEC nº 15, de 16 de setembro de 2021. Além do PDDE Básico, o programa contempla as chamadas Ações Integradas, que consistem em repasses vinculados a programas

específicos administrados pelo Ministério da Educação, mas operacionalizados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) (Brasil, 2021).

Embora utilizem a mesma sistemática do PDDE, cada ação possui objetivos, critérios de adesão e exigências próprias, ampliando a complexidade do processo de execução financeira pelas unidades escolares. De acordo com informações disponibilizadas pelo FNDE (Brasil, 2025a), essas ações passaram a ser organizadas em três tipos de contas: PDDE Básico, PDDE Equidade e PDDE Qualidade, cada uma agregando diferentes iniciativas e subprogramas, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – PDDE Básico e Ações Integradas do PDDE

Contas	Destinações (Programas)	Base Normativa	Requisitos para a Unidade Executora (UEX)
PDDE Básico	Suporte financeiro às escolas para manutenção e funcionamento básico.	Resolução CD/FNDE/MEC nº 15/2021.	UEX ativa, cadastro atualizado, prestação de contas em dia
PDDE Estrutura (ou Equidade a partir de 2024/2025)¹	Programa Sala de Recursos Multifuncionais	Resolução CD/FNDE/MEC nº 15/2020.	Mesmo do PDDE Básico, mais adesão específica conforme regulamento Mesmo do Básico. Cumprimento de objetivos e metas dos subprogramas
	Programa Escola Acessível	Resolução CD/FNDE/MEC nº 20/2020	
	Programa Água e Esgotamento Sanitário nas Escolas Rurais	Resolução CD/FNDE/MEC nº 02/2021	
	Programa PDDE Escolas Rurais: Campo, Indígenas e Quilombolas.	Resolução CD/FNDE/MEC nº 05/2021	
PDDE Qualidade	Programa de Inovação Educação Conectada	Resolução CD/FNDE/MEC nº 09/2018	
	Programa Novo Ensino Médio	Resolução CD/FNDE/MEC nº 21/2018	
	PDDE Emergencial	Resolução CD/FNDE/MEC nº 16/2020	
	Programa Tempo de Aprender	Resolução CD/FNDE/MEC nº 06/2021	
	Programa Brasil na Escola	Resolução CD/FNDE/MEC nº 10/2021	
	Programa Educação e Família	Resolução CD/FNDE/MEC nº 11/2021	
	Programa Itinerários Formativos	Resolução CD/FNDE/MEC nº 22/2021	
	Programa Cantinho da Leitura	Resolução CD/FNDE/MEC nº 22/2023	
	Programa Escola e Comunidade	Resolução CD/FNDE/MEC nº 16/2024	

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (Brasil, 2025a), disponível em:

<https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/acoes-integradas>.

¹ Com a publicação da Resolução nº 17, de 15 de agosto de 2024, o PDDE Equidade substitui o antigo PDDE Estrutura, incorporando ações já existentes e criando um programa: o PDDE Diversidades.

A diversidade de programas reunidos sob a sistemática do PDDE evidencia que a descentralização financeira não implica uniformidade de execução, uma vez que as Ações Integradas possuem finalidades específicas e critérios próprios. Essa característica amplia as exigências de acompanhamento pelas unidades executoras e constitui aspecto relevante para a análise das dificuldades de execução tempestiva investigadas nesta pesquisa.

Os recursos do PDDE são transferidos diretamente pelo FNDE às Unidades Executoras Próprias (UEX), representadas, em Minas Gerais, pelas Caixas Escolares. Sua execução envolve etapas de planejamento, aquisição ou contratação, pagamento e prestação de contas, observando os procedimentos estabelecidos pela Resolução FNDE nº 15/2021 (Brasil, 2021). A Figura 1 sintetiza as principais etapas desse processo.

Figura 1 – Etapas da Execução Financeira dos Recursos do PDDE pelas Caixas Escolares



Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base na Resolução FNDE nº 15, de 16 de setembro de 2021 (Brasil, 2021).

Como evidencia a Figura 1, a execução dos recursos envolve etapas interdependentes e a participação de diferentes atores, de modo que dificuldades em uma dessas etapas podem repercutir sobre todo o fluxo e comprometer a utilização tempestiva dos recursos.

A preocupação com a adequada execução dos recursos descentralizados tem sido reforçada pelo próprio FNDE por meio de atualizações normativas recentes.

Nesse contexto, a Resolução CD/FNDE nº 18, de 2025, promoveu alterações nas regras operacionais do PDDE com o objetivo de aprimorar o acompanhamento da execução financeira e reduzir o acúmulo de saldos nas contas das unidades executoras. A medida evidencia que a efetividade da política de descentralização financeira depende não apenas da transferência dos recursos, mas também de sua utilização tempestiva em benefício das escolas e dos estudantes (Brasil, 2025b).

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) tem a execução regulamentada pela Resolução FNDE nº 06, de 8 de maio de 2020, que estabelece diretrizes para o planejamento dos cardápios, aquisição de gêneros alimentícios, controle de qualidade dos alimentos e prestação de contas dos recursos (Brasil, 2020a). Diferentemente do PDDE, os recursos do PNAE destinados às escolas estaduais mineiras são transferidos pelo FNDE à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), que posteriormente realiza os repasses às Caixas Escolares, considerando o número de estudantes matriculados e as respectivas etapas e modalidades de ensino.

Durante o período analisado nesta pesquisa (2023 a 2025), a legislação exigia a aplicação mínima de 30% dos recursos do programa na aquisição de gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar. Contudo, a Lei nº 15.226/2025 ampliou esse percentual para 45%, com vigência a partir de 1º de janeiro de 2026, conforme divulgado pelo Ministério da Educação (Brasil, 2025c). Embora essa alteração não integre o recorte temporal da investigação, sua menção contribui para contextualizar mudanças recentes que impactam a execução financeira das unidades escolares.

No âmbito das escolas estaduais mineiras, as aquisições de gêneros alimentícios da agricultura familiar seguem os procedimentos previstos na legislação federal, ou seja, por meio do Processo de Chamada Pública². Já para as aquisições realizadas no mercado comum, as unidades executoras devem observar a Instrução

² A Chamada Pública é o procedimento administrativo utilizado para a aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Diferentemente dos processos convencionais de compra, sua finalidade é selecionar agricultores familiares, empreendedores familiares rurais ou suas organizações, mediante divulgação de edital e apresentação de projetos de venda, observando os critérios estabelecidos pela Lei nº 11.947/2009 (Brasil, 2009), Resolução CD/FNDE nº 6/2020 (Brasil, 2020a) e Lei nº 15.226/2025 (Brasil, 2025c).

Normativa SA/SEE/MG nº 05/2025, que determina a utilização da modalidade de Aquisição Simplificada e estabelece procedimentos para formalização dos processos, registro das especificações técnicas e prestação de contas dos recursos.

O Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE), instituído pela Lei nº 10.880/2004, transfere recursos da União a estados e municípios para custear o transporte de alunos, sobretudo em áreas rurais (Brasil, 2004). Já o Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD), consolidado pelo Decreto nº 9.099/2017, promove a aquisição centralizada e a distribuição de livros, sem envolver transferências financeiras diretas para as escolas, uma vez que sua execução ocorre diretamente pelo FNDE em articulação com secretarias estaduais e municipais (Brasil, 2017).

A gestão dos recursos federais destinados à educação envolve diferentes instâncias de formulação, operacionalização e controle. O Ministério da Educação (MEC) exerce funções de formulação e coordenação das políticas educacionais, enquanto o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) atua na operacionalização de programas e transferências e no acompanhamento de sua execução. A aplicação dos recursos também se submete à atuação de órgãos de controle e fiscalização, como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Ministério Público, reforçando as exigências de transparência, regularidade e responsabilização na gestão dos recursos públicos.

Apesar do sólido arcabouço normativo e institucional, a execução dos recursos descentralizados enfrenta desafios relacionados à formação dos profissionais, às condições organizacionais das unidades escolares e à complexidade dos processos administrativos. Programas como o PDDE evidenciam que a ampliação da autonomia financeira das escolas também amplia as responsabilidades relacionadas ao planejamento, à execução, ao acompanhamento e à prestação de contas. Dessa forma, a efetividade do financiamento não depende apenas da disponibilidade de recursos e da existência de marcos legais, mas também da capacidade de implementação e da articulação entre as instâncias federais, estaduais e escolares, aspectos diretamente relacionados ao problema investigado nesta pesquisa.

2.2 A GESTÃO FINANCEIRA DA EDUCAÇÃO NA ESFERA ESTADUAL

No âmbito estadual, a gestão financeira da educação fundamenta-se nas competências atribuídas aos Estados pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Cabe aos Estados atuar prioritariamente nos ensinos fundamental e médio, organizar e manter seus sistemas de ensino e aplicar os recursos constitucionalmente vinculados à manutenção e ao desenvolvimento da educação. A execução dessas responsabilidades articula recursos próprios, transferências federais e mecanismos redistributivos, como o FUNDEB, além dos instrumentos de planejamento e execução orçamentária, entre eles o PPA, a LDO e a LOA (Brasil, 1988; 1996; 2020b).

Além das normas nacionais, os Estados estabelecem regulamentações próprias para disciplinar a descentralização, a execução e a prestação de contas dos recursos destinados às unidades escolares. Esses normativos refletem as particularidades administrativas de cada rede e definem, entre outros aspectos, as formas de repasse, os procedimentos de execução e a atuação das unidades executoras responsáveis pela gestão descentralizada dos recursos.

Essa perspectiva mais ampla sobre a gestão financeira dos Estados possibilita compreender como tais diretrizes se materializam em realidades específicas. No caso de Minas Gerais, torna-se necessário analisar as competências constitucionais e legais assumidas pelo Estado, bem como as normativas expedidas pela SEE/MG, que regulamentam a descentralização financeira e a atuação das Caixas Escolares no cotidiano das unidades de ensino.

2.2.1 Competências de Minas Gerais na Gestão Financeira da Educação

No contexto do regime federativo brasileiro, cada Estado organiza suas políticas educacionais em consonância com os princípios constitucionais e as diretrizes nacionais. Em Minas Gerais, essas competências estão consolidadas tanto na Constituição Estadual quanto em legislações específicas que definem as responsabilidades da SEE/MG no planejamento, execução e monitoramento das políticas públicas educacionais.

A Constituição Estadual de Minas Gerais, em seu artigo 201, determina que “o Estado aplicará, anualmente, nunca menos de vinte e cinco por cento da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino” (Minas Gerais, 1989). Esse dispositivo reafirma o compromisso estadual com o financiamento contínuo e suficiente da educação pública, em consonância com o artigo 212 da Constituição Federal.

O Plano Estadual de Educação (PEE) 2018–2027 é um marco da política educacional mineira, instituído pela Lei Estadual nº 23.197/2018, que define metas e estratégias alinhadas ao Plano Nacional de Educação (PNE – Lei nº 13.005/2014). Entre as metas estaduais, destacam-se a Meta 17, que prevê a: “efetivação da gestão democrática da educação no âmbito das escolas públicas estaduais”, e a Meta 18, que busca “ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% do Produto Interno Bruto do Estado” (Minas Gerais, 2018).

A gestão dos recursos estaduais é vinculada também ao FUNDEB. De acordo com a Lei nº 14.113/2020 de 25 de dezembro de 2020, “no mínimo setenta por cento dos recursos anuais totais dos Fundos serão destinados ao pagamento, em cada rede de ensino, da remuneração dos profissionais da educação básica em efetivo exercício” (Brasil, 2020b). Em Minas Gerais, a gestão do FUNDEB é de responsabilidade da SEE/MG, que deve garantir não apenas a aplicação correta dos recursos, mas também a valorização da carreira docente e o fortalecimento da rede estadual de ensino.

Para assegurar a efetividade da política educacional, a gestão financeira mineira está estruturada nos instrumentos de planejamento e execução orçamentária: o Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA), que orientam a destinação dos recursos às metas do PEE 2018–2027. Tais instrumentos são elaborados em articulação com a Secretaria de Estado de Fazenda e submetidos à fiscalização da Assembleia Legislativa e do Tribunal de Contas do Estado (TCE/MG).

Além disso, cabe ao Ministério Público e ao TCE/MG o papel de fiscalização externa, assegurando legalidade, economicidade e efetividade dos gastos públicos. O controle social é estimulado pela disponibilização de dados no Painel de

Monitoramento do PEE³, que reúne indicadores financeiros e educacionais provenientes do Censo Escolar, Censo da Educação Superior, Censo Demográfico e PNAD Contínua (Minas Gerais, 2023).

No campo das políticas públicas, o Estado deve planejar e implementar ações para promover a qualidade do ensino, a universalização do acesso e a redução das desigualdades regionais. Isso inclui investimentos em infraestrutura, apoio pedagógico, formação de professores e projetos de inclusão.

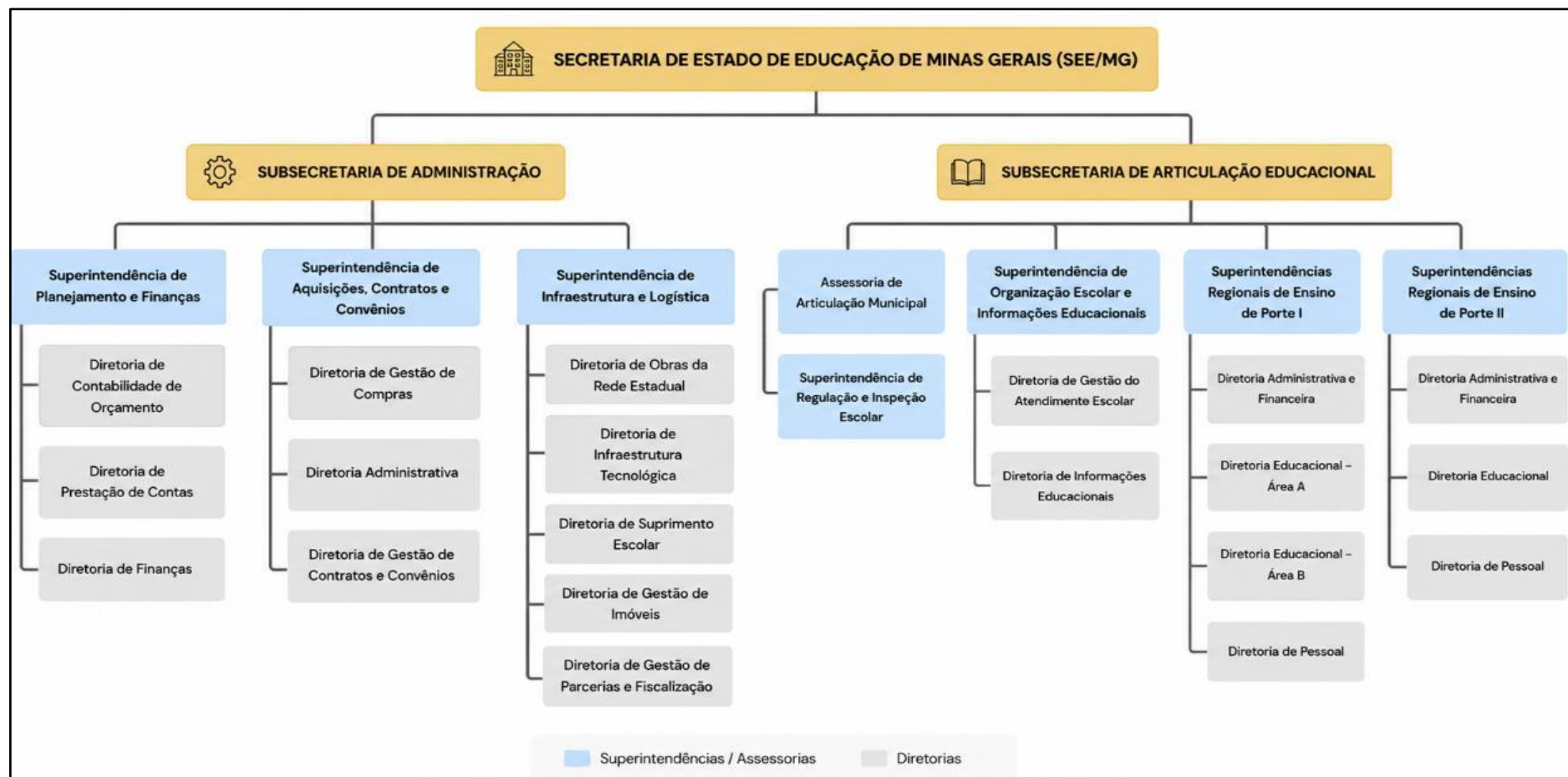
Assim, Minas Gerais assume um conjunto de responsabilidades constitucionais, legais e planejadas em relação ao financiamento da educação, articulando recursos do orçamento estadual, do FUNDEB e de programas federais. A efetividade desse arranjo depende, contudo, da capacidade de a SEE/MG estruturar mecanismos de descentralização financeira, acompanhamento e controle que aproximem tais políticas do cotidiano das escolas. É nesse ponto que se insere o arcabouço normativo específico da SEE/MG para o repasse de recursos às Caixas Escolares, tema da seção a seguir.

2.2.2 Normativas da SEE/MG e o Processo de Descentralização de Recursos Financeiros às Escolas Estaduais

A atuação do Estado de Minas Gerais na área da educação ocorre, em grande medida, por meio da atuação da SEE/MG e de sua estrutura organizacional. O Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023, estabelece a organização da SEE/MG, composta pela Subsecretaria de Administração, Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica e Subsecretaria de Articulação Educacional. No âmbito dessa estrutura, destacam-se a Subsecretaria de Administração e a Subsecretaria de Articulação Educacional, às quais estão vinculadas, respectivamente, a Superintendência de Planejamento e Finanças e as SREs, conforme apresentado nas Figuras 2 e 3, ambas diretamente relacionadas à presente pesquisa.

³ Painel de Monitoramento do Plano Estadual de Educação (PEE) disponível em: https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/ec9c0100-72ec-4048-b94c-6fd37374aff1/page/p_3per9lavyc

Figura 2 – Estrutura organizacional da SEE/MG relacionada à gestão e à descentralização de recursos financeiros



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Minas Gerais (2024). Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/06/Organograma2-SEE-2024-1.pdf>

No arranjo da Figura 1, na SEE/MG, destacam-se três Diretorias cuja atuação é fundamental para a gestão e a transferência de recursos às Caixas Escolares. Conforme previsto no Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023, a Diretoria de Contabilidade e Orçamento tem como competência gerenciar as atividades de planejamento e orçamento da SEE. Já a Diretoria de Prestação de Contas exerce papel estratégico na orientação das Superintendências Regionais de Ensino e das Caixas Escolares, bem como na análise das prestações de contas, na capacitação dos gestores e na consolidação de dados sobre a execução dos programas e projetos.

Complementarmente, a Diretoria de Finanças responde pelo acompanhamento da descentralização financeira, pelo controle do processo de liberação de recursos e pela execução financeira no âmbito da Unidade Central e das Superintendências Regionais de Ensino. Assim, a integração e atuação dessas três Diretorias revelam-se importantes para a regularidade contábil e financeira, para a efetividade das políticas de descentralização e para a transparência na aplicação dos recursos transferidos às escolas estaduais.

No arranjo da Figura 2, as SREs, vinculadas à Subsecretaria de Articulação Educacional, configuram-se como instâncias intermediárias, criadas com o objetivo de aproximar as diretrizes estaduais da realidade das escolas e de fortalecer a implementação das políticas públicas em cada território.

As SREs exercem funções estratégicas de coordenação, supervisão e assessoramento técnico, atuando como elo entre a administração central da SEE/MG e as unidades escolares. Suas atribuições não se limitam ao âmbito administrativo, abrangendo também o acompanhamento pedagógico, a gestão de pessoas e, de forma relevante para esta pesquisa, o apoio à execução financeira das escolas. A estrutura orgânica das SREs compreende as Diretorias Administrativa e Financeira (DAFI), Educacional (DIRE) e de Pessoal (DIPE) (Minas Gerais, 2023).

Atualmente, Minas Gerais conta com 47 Superintendências Regionais de Ensino, distribuídas de maneira a garantir cobertura em todo o território estadual. Cada SRE possui estrutura organizacional própria, com diretorias especializadas que atuam em articulação com as subsecretarias da SEE/MG. Essa configuração busca assegurar uma gestão integrada e eficiente, capaz de respeitar as

particularidades regionais sem perder de vista os marcos normativos e as diretrizes gerais estabelecidas em âmbito central.

Essa dimensão organizacional conecta-se diretamente ao arcabouço jurídico que disciplina a transferência e a aplicação dos recursos públicos na rede estadual de ensino. Nesse contexto, destacam-se as resoluções, decretos e instruções normativas expedidas pela SEE/MG, que regulamentam o processo de descentralização financeira às Caixas Escolares e serão detalhadas a seguir.

O marco atual é a Resolução SEE/MG nº 5.131/2025, que “dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares” (Minas Gerais, 2025), em conformidade com a Lei Estadual nº 24.313/2023⁴, que estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 2023b), e com os Decretos nº 48.709/2023⁵, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (Minas Gerais, 2023a), e nº 45.085/2009⁶, que regulamenta a transferência, utilização e prestação de contas dos recursos financeiros repassados às Caixas Escolares (Minas Gerais, 2009). Essa resolução revogou integralmente a Resolução SEE nº 3.670/2017 e suas alterações. A SEE/MG também emitiu instruções normativas para orientar questões pontuais, conforme previsto na Figura 2, a seguir.

A edição da Resolução SEE nº 5.131/2025 encontra-se relacionada a nova Lei de Licitações nº 14.133/2021, que revogou a antiga Lei nº 8.666/1993 e não trouxe dispositivos correspondentes aos artigos 118 e 119, que autorizavam a elaboração de regulamentos próprios de licitação por entidades como as Caixas Escolares, considerando suas peculiaridades.

Diante dessa lacuna, a Advocacia-Geral do Estado (AGE/MG), por meio do Parecer nº 15.826, de 6 de janeiro de 2017, analisou a situação jurídica das Caixas Escolares. Concluiu-se que, por se tratarem de associações civis com personalidade jurídica de direito privado, a Lei nº 14.133/2021 não se aplica diretamente, uma vez

⁴ A Lei Estadual nº 24.313, de 28 de abril de 2023, que estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências.

⁵ Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023, dispõe sobre a organização da estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), definindo suas competências e instâncias internas.

⁶ Decreto nº 45.085, de 8 de abril de 2009, regulamenta os procedimentos de transferência, utilização e prestação de contas dos recursos financeiros repassados às Caixas Escolares.

que essas entidades não integram a Administração Pública nem detêm poderes típicos de autoridade estatal. Assim, seus contratos são de natureza privada, não se configurando como contratos administrativos.

Contudo, reconheceu-se que, em razão da natureza pública dos serviços prestados e dos repasses financeiros provenientes da SEE/MG, além do controle indireto exercido pelo Estado sobre essas entidades, seria necessário assegurar mecanismos de transparência e isonomia nas contratações. Por isso, recomendou-se a adoção de procedimentos simplificados, previstos nos estatutos das Caixas Escolares, em conformidade com os princípios do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, tais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e vinculação ao instrumento convocatório.

Como desdobramento dessa orientação, a AGE/MG recomendou a atualização do decreto e da resolução que tratam das Caixas Escolares, resultando na edição da Resolução SEE nº 5.131/2025, que consolidou o Processo de Aquisição Simplificada (PAS), o Processo de Contratação de Obras (PCO) e demais instruções normativas aplicáveis.

Figura 3 – Resolução SEE nº 5131/2025 e Normativas



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do ChatGPT (OpenAI, 2026).

Conforme apresentado na Figura 3, a Resolução SEE nº 5.131/2025 disciplina procedimentos relacionados ao Processo de Aquisição Simplificada (PAS), ao Processo de Contratação de Obras (PCO) e à Chamada Pública⁷ para aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar, observadas, neste último caso, também as normas específicas do PNAE, além de prever alterações importantes como: a assinatura conjunta do presidente e do tesoureiro da Caixa Escolar nos pagamentos; a obrigatoriedade de movimentação eletrônica; a redução do número de contas bancárias; e a utilização da plataforma Solução BB Gestão Ágil⁸ para envio de documentação. Também se destaca a regulamentação das despesas emergenciais pela Instrução Normativa SA/SEE nº 1/2025, que autoriza contratações diretas em situações excepcionais, desde que documentadas e aprovadas pelo Colegiado Escolar (Minas Gerais, 2025).

O Termo de Compromisso, acompanhado do Plano de Trabalho, formaliza o repasse de recursos da SEE/MG às Caixas Escolares e estabelece sua destinação, vigência e responsabilidades das partes. Cabe à Caixa Escolar executar os recursos conforme o Plano de Trabalho e prestar contas à SRE em até 30 dias após o término da vigência. O prazo de execução pode ser prorrogado mediante justificativa e formalização de aditivo, observado o limite máximo de cinco anos de vigência.

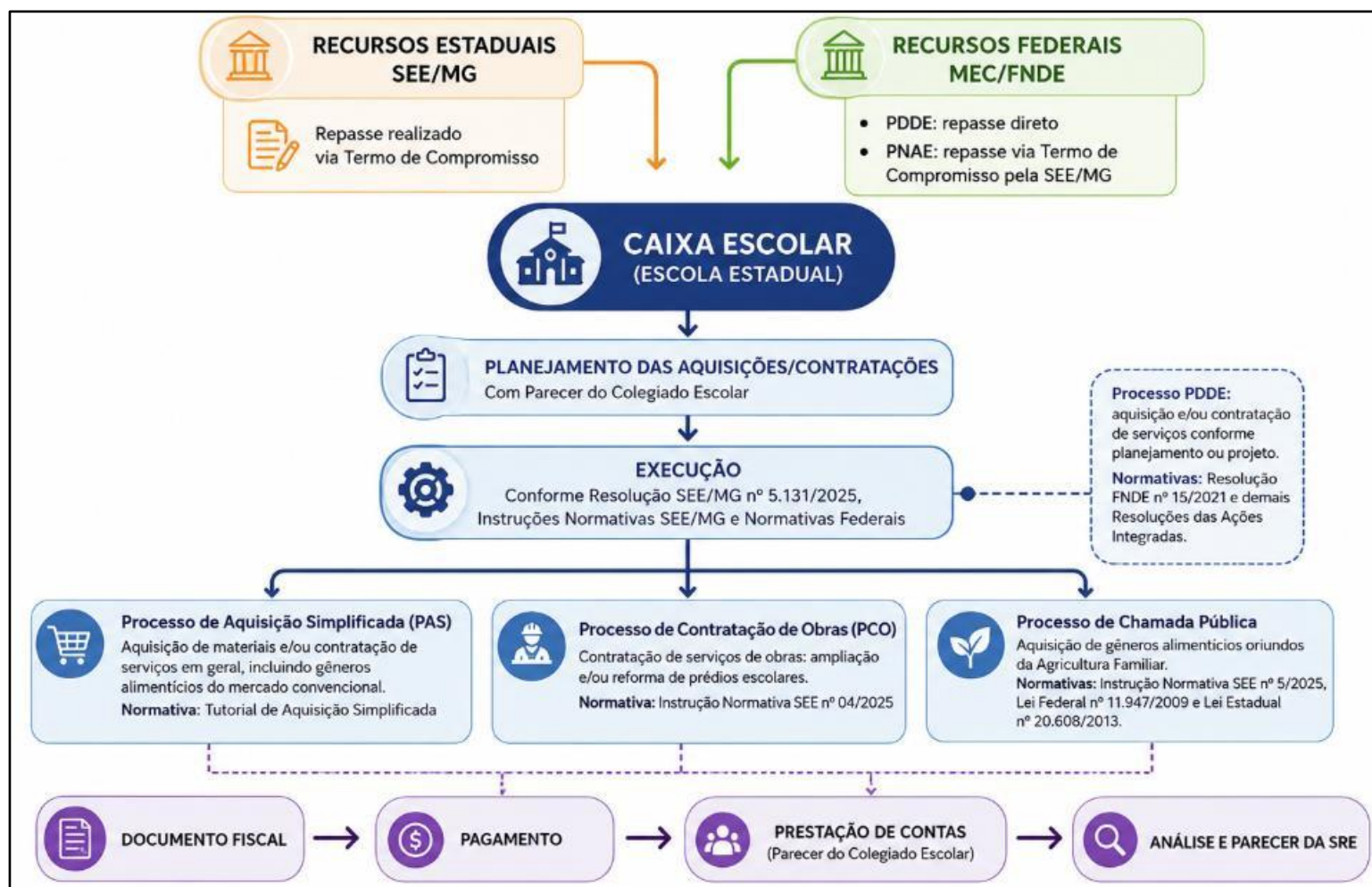
No caso do PDDE, a sistemática é diferente: os valores são creditados diretamente nas contas bancárias das Caixas Escolares, sem intermediação de órgãos regionais ou estaduais. Essa descentralização amplia a autonomia e a agilidade na aplicação dos recursos, mas também evidencia desafios operacionais, que podem comprometer a execução tempestiva das ações previstas.

A Figura 4 demonstra o processo de descentralização de recursos às Escolas Estaduais de Minas Gerais.

7 A Chamada Pública é o procedimento utilizado para a aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar no âmbito do PNAE, nos termos da Lei nº 11.947/2009, da Resolução CD/FNDE nº 6/2020 e, no âmbito da rede estadual de Minas Gerais, da Resolução SEE nº 5.131/2025 e da Instrução Normativa SEE nº 5/2025.

8 O BB Gestão Ágil é uma solução do Banco do Brasil que integra informações financeiras e documentos de despesas, auxiliando a gestão, a conciliação e a prestação de contas dos recursos repassados.

Figura 4 – Processo de Descentralização de Recursos às Escolas Estaduais de Minas Gerais



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do ChatGPT (OpenAI, 2026).

O processo de descentralização de recursos em Minas Gerais, portanto, é estruturado em etapas que incluem a previsão orçamentária, o repasse pela SEE/MG ou pelo FNDE, a gestão descentralizada pelas Caixas Escolares, a execução das aquisições e contratações, e, por fim, a prestação de contas à SRE. Esse fluxo, sistematizado na Figura 4, evidencia o papel central das Caixas Escolares na gestão participativa, transparente e eficiente dos recursos públicos destinados à rede estadual de ensino.

Dessa forma, observa-se que a SEE/MG, por meio de seu arcabouço normativo, estrutura o processo de descentralização de recursos de maneira a garantir maior transparência, controle e eficiência na aplicação dos valores destinados à rede estadual de ensino. Contudo, a efetividade desse modelo depende diretamente da atuação das Caixas Escolares, responsáveis pela execução local dos recursos.

Assim, antes de aprofundar sua organização, composição e atribuições, torna-se necessário compreender quais tipos de recursos essas entidades administram, uma vez que essa caracterização influencia na complexidade da gestão e os desafios enfrentados no cotidiano escolar.

2.2.3 Tipos de Recursos Descentralizados: ações contínuas e ações específicas

No âmbito da gestão financeira das escolas estaduais, os recursos descentralizados recebidos pelas Caixas Escolares podem ser agrupados em: recursos destinados a ações contínuas e recursos destinados a ações específicas. A distinção entre essas duas categorias contribui para a compreensão dos desafios de gestão enfrentados pelas unidades escolares e para analisar a execução tempestiva dos recursos vinculados a programas governamentais com finalidades específicas.

Os recursos de ações contínuas correspondem às transferências regulares que sustentam o financiamento cotidiano da escola, garantindo seu funcionamento permanente. Enquadram-se nesse grupo, por exemplo, os valores destinados à alimentação escolar com recurso estadual, à alimentação escolar do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE – recurso federal), às ações de intervenção

e manutenção predial, aos recursos destinados à manutenção e ao custeio geral da unidade, além do PDDE Básico, repasse anual voltado ao apoio direto e suplementar para o funcionamento das escolas. Trata-se de recursos de natureza recorrente, com previsão anual e execução diretamente relacionada às necessidades rotineiras das unidades escolares, cujos saldos podem ser reprogramados para o exercício seguinte. Todas as escolas recebem esses repasses, desde que estejam com a documentação regularmente atualizada.

Por outro lado, os recursos provenientes de ações específicas apresentam natureza distinta das ações contínuas. Trata-se de iniciativas não recorrentes, vinculadas a programas, projetos ou demandas pontuais da política educacional, cada uma com finalidades previamente definidas, normas próprias de aplicação e prazos determinados para execução. Esses aportes financeiros não se repetem necessariamente todos os anos e podem contemplar diferentes finalidades, como o desenvolvimento de projetos pedagógicos e atividades educacionais, ações de apoio à política ocupacional, execução de emendas parlamentares⁹ e realização de obras de construção, ampliação, reforma ou adequação de espaços escolares.

Entre os exemplos de ações específicas, destacam-se o Prêmio Escola Transformação (PREMIEP), destinado à aquisição de equipamentos para as Salas de Recursos da Educação Especial; recursos voltados à implantação de laboratórios técnicos e à aquisição de materiais esportivos; o Programa de Iniciação Científica na Educação Básica (ICEB); o Programa de Fortalecimento das Aprendizagens; além de investimentos direcionados à aquisição de mobiliário e equipamentos. Também se enquadram nesse grupo recursos do PDDE Ações Integradas, compostas por iniciativas específicas dos eixos Equidade e Qualidade.

No âmbito do PDDE Equidade, destacam-se: PDDE Água, Esgotamento Sanitário e Infraestrutura nas Escolas do Campo, Indígenas e Quilombolas; Sala de Recursos Multifuncionais; PDDE Diversidades, ações voltadas ao atendimento de

⁹ Emendas parlamentares são instrumentos do processo legislativo brasileiro que permitem aos deputados e senadores indicar a destinação de parte do orçamento público para ações específicas, geralmente voltadas a atender demandas de municípios, instituições ou áreas prioritárias. No âmbito educacional, essas emendas podem financiar obras, aquisição de equipamentos, materiais pedagógicos ou outras iniciativas, desde que vinculadas às finalidades previstas na legislação orçamentária.

contextos específicos. Já no âmbito do PDDE Qualidade, incluem-se iniciativas como: Programa de Inovação Educação Conectada; Programa Escola e Comunidade; PDDE Compromisso – Cantinho da Leitura; Programa Escola das Adolescências e Programa Ensino Médio Noturno Mais. São ações orientadas ao fortalecimento da aprendizagem, à inovação pedagógica, à melhoria dos ambientes educativos e ao atendimento de públicos específicos.

Entre as ações específicas, destaca-se a categoria de recursos voltados à execução de obras, abrangendo ampliações, reformas e adequações de infraestrutura escolar. Embora integrem o conjunto das ações específicas, esses investimentos apresentam um fluxo operacional distinto, uma vez que a liberação dos valores para a Caixa Escolar somente ocorre após a homologação do processo de contratação da empresa executora, garantindo o cumprimento das etapas técnicas, jurídicas e administrativas estabelecidas na legislação vigente. O acompanhamento, a fiscalização e o ateste dos serviços ficam sob responsabilidade dos engenheiros do Setor de Infraestrutura da SRE Itajubá, que monitoram a execução física, verificam a conformidade da obra e orientam a unidade escolar em todas as fases do processo.

Importa destacar que a distribuição dessas ações não ocorre de forma uniforme. Há iniciativas cujo repasse é realizado para todas as escolas da rede, como no caso da ação Revitalização de Espaços de Leitura, implementada de maneira ampla e padronizada. Em outros casos, a liberação ocorre apenas para grupos específicos de escolas, definidas a partir de critérios objetivos, tais como localização (urbana ou rural), etapas e modalidades de ensino, indicadores socioeconômicos ou necessidades pedagógicas.

Como exemplo, os materiais paradidáticos foram distribuídos exclusivamente às escolas situadas na Zona Rural, atendendo a critérios estabelecidos pela SEE/MG para fortalecimento do trabalho pedagógico nesse contexto. Cada uma dessas ações possui regras específicas, como itens elegíveis, modalidades de despesa permitidas, prazos para execução e diretrizes próprias de prestação de contas.

Assim, ao receber esses recursos, a escola deve realizar um processo estruturado que envolve planejamento, execução e comprovação da aplicação dos

valores conforme as finalidades estabelecidas, ou seja, a prestação de contas. Nesse contexto, torna-se central o conceito de execução tempestiva, entendido como a capacidade de a escola utilizar o recurso no tempo adequado, seguindo o fluxo previsto pelo programa: recebimento, planejamento da aplicação com o Colegiado Escolar, realização das aquisições ou serviços e posterior prestação de contas. A execução tempestiva evita que os recursos permaneçam parados na conta bancária, situação recorrente entre as escolas em estudo, e que pode comprometer a efetividade das políticas públicas, o atendimento aos estudantes e o alcance dos objetivos educacionais previstos nos programas.

A compreensão dessas diferenças conceituais, entre ações contínuas e ações específicas, bem como a execução tempestiva destas últimas, é relevante para contextualizar os desafios enfrentados pelas Caixas Escolares e embasar as análises desenvolvidas nesta pesquisa.

2.2.4 Caixas Escolares: organização, funções e responsabilidades

A Caixa Escolar constitui-se como uma associação civil, dotada de personalidade jurídica própria e sem fins econômicos, instituída por prazo indeterminado com a finalidade de gerenciar os recursos financeiros destinados ao processo educativo. Tais recursos podem ser oriundos da União, do Estado, dos Municípios ou ainda provenientes de arrecadações diretas realizadas pelas unidades de ensino. O instrumento jurídico que rege sua criação e funcionamento é o Estatuto da Caixa Escolar, documento que explicita seus objetivos institucionais, a estrutura organizacional e os procedimentos administrativos.

O Estatuto define a composição de seus órgãos administrativos e deliberativos: Assembleia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal, estabelecendo, também, as normas para a eleição de seus membros e as atribuições correspondentes. Além disso, assegura a participação do Colegiado Escolar, órgão representativo da comunidade escolar, responsável por funções deliberativas, consultivas, de monitoramento e de avaliação em relação à gestão pedagógica, administrativa e financeira.

Conforme Art. 2º do Estatuto das Caixas Escolares, a Caixa Escolar 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)

É importante destacar que a Caixa Escolar não dispõe de funcionários próprios. Seu funcionamento é viabilizado pela atuação de associados efetivos e colaboradores, formalmente registrados em ata da Assembleia de constituição da associação. No acompanhamento realizado junto às escolas da SRE Itajubá, não há registros de situação em que não houvesse interessados em compor a Caixa Escolar. Ademais, não há previsão específica nas normativas vigentes sobre como proceder nesse caso.

O Estatuto da Caixa Escolar, por sua vez, parte do pressuposto de que a associação sempre será composta por membros da comunidade escolar, ao estabelecer, em seu Art. 5º, que o corpo social é formado por número ilimitado de associados efetivos e colaboradores, incluindo gestores, professores, servidores, pais, responsáveis e até membros da comunidade em geral (Minas Gerais, 2025). Dessa forma, a normativa apresenta um leque possibilidades para assegurar a constituição mínima da associação, ainda que não explicita um procedimento para cenários de ausência de interessados.

No âmbito do quadro efetivo das escolas estaduais, não há um cargo específico para a função de gestor financeiro. Entretanto, a Resolução SEE nº 4.925, de 10 de novembro de 2023, que disciplina a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino da Rede Estadual de Minas Gerais, prevê que:

Na atribuição das funções de ATB, o diretor da Unidade de Ensino deverá garantir 1 (um) servidor efetivo para exercer as atividades relacionadas à caixa escolar. Parágrafo único. Na inexistência de servidor efetivo, a Unidade de Ensino poderá contratar um ATB, (...). (Minas Gerais, 2023).

Essa previsão normativa, entretanto, evidencia desafios quando confrontada com a realidade observada nas escolas. Embora a Resolução SEE nº 4.925/2023 determine a designação de um ATB efetivo para acompanhar as atividades da Caixa Escolar, observou-se, no contexto das unidades escolares acompanhadas pela autora desta pesquisa, a predominância de ATBs designados no exercício das atividades administrativas e financeiras. Na prática, esses profissionais assumem grande parte das responsabilidades relacionadas à execução dos recursos financeiros, acumulando diferentes atribuições administrativas. Soma-se a isso a rotatividade desses profissionais e o fato de a remuneração atribuída ao cargo situar-se próxima ao salário mínimo vigente, elementos que compõem o contexto em que se desenvolvem as atividades de gestão financeira escolar.

Esse descompasso entre a previsão normativa e as condições concretas de trabalho nas escolas indica que a gestão financeira escolar, embora reconhecida formalmente como dimensão estratégica, nem sempre conta com quadros estáveis e tecnicamente preparados para assegurar a continuidade dos processos e a eficiência na aplicação dos recursos públicos. Trata-se de um elemento importante para compreender as dificuldades de execução tempestiva dos recursos de ações específicas, que será retomado na análise empírica desta pesquisa.

A seguir, apresenta-se um Quadro 2 com uma síntese que identifica os principais atores envolvidos no processo de gestão financeira da Caixa Escolar e suas respectivas funções.

Quadro 2 – Órgãos Administrativos e Deliberativos da Caixa Escolar

(continua)

ÓRGÃO	TIPO	COMPETÊNCIAS	COMPOSIÇÃO
ASSEMBLEIA GERAL SEÇÃO II DO ESTATUTO (ART. 11 A 15)	DELIBERATIVO	• Instituir a Caixa Escolar e eleger os membros do Conselho Fiscal e o Secretário (titular e suplente); • Definir as atribuições da Diretoria; • Dar posse ao Tesoureiro e ao Vice-presidente indicado pelo Colegiado Escolar; • Decidir sobre a dissolução da associação; • Propor alterações no Estatuto, com autorização da Secretaria de Estado de Educação; • Analisar e emitir parecer sobre a prestação de contas e relatórios financeiros; • Destituir membros da Diretoria e do Conselho Fiscal, inclusive o Presidente, com aval da Secretaria de Educação.	É o órgão superior de deliberação, constituída pela totalidade dos associados efetivos: I - Diretor ou coordenador da escola; II - Vice-diretor da escola; III - professores e demais servidores da escola; IV - Pais de alunos ou seus responsáveis legais; V - alunos maiores de 18 (dezoito) anos de idade e, se menores, emancipados nos termos da Lei Civil Brasileiros, regularmente matriculados na escola.
DIRETORIA SEÇÃO III DO ESTATUTO (ART. 16 A 21)	ADMINISTRATIVO	• Gerenciar os recursos financeiros conforme o plano aprovado pela SEE-MG e Colegiado Escolar; • Encaminhar prestação de contas ao Conselho Fiscal após apreciação dos demais órgãos; • Assegurar a transparência e divulgar o Estatuto; • Elaborar relatório anual das atividades; • Convocar Assembleia Geral Extraordinária, quando necessário; • Reunir-se periodicamente para avaliação das ações.	Constituída pelo presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e seus respectivos suplentes, qualificados na Ata da Assembleia Geral.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base no Estatuto das Caixas Escolares, em conformidade com a Resolução SEE nº 5.131/2025.

Quadro 02 – Órgãos Administrativos e Deliberativos da Caixa Escolar

(continua)

ÓRGÃO	TIPO	COMPETÊNCIAS	COMPOSIÇÃO
CONSELHO FISCAL SEÇÃO IV DO ESTATUTO (ART. 22 E 23)	FISCALIZADOR	• Fiscalizar a movimentação financeira da Caixa Escolar; • Informar à Assembleia Geral sobre as contas da Diretoria durante o exercício; • Analisar e aprovar a programação anual, com sugestões de alterações, se necessário; • Comunicar irregularidades à Assembleia Geral, propondo medidas corretivas; • Convocar Assembleia Geral Extraordinária, quando necessário; • Reunir-se anualmente ou sempre que preciso para deliberar sobre a fiscalização e aprovação das contas.	Composto de 03 (três) membros efetivos e 03 (três) suplentes, maiores de idade, eleitos em escrutínio secreto pela Assembleia Geral Ordinária, pelos votos da maioria simples dos associados que possuem direito a voto.
COLEGIADO ESCOLAR SEÇÃO V DO ESTATUTO (ART. 24 E 27)	CONSULTIVO E DELIBERATIVO	• Autorizar despesas emergenciais necessárias ao funcionamento da escola, fora do processo regular de compra; • Indicar os ocupantes dos cargos de Vice-presidente e Tesoureiro da Caixa Escolar, conforme a estrutura da unidade escolar; • Aprovar o plano de aplicação dos recursos e referendar as prestações de contas; • Aprovar ou não as prestações de contas relativas aos Recursos Diretamente Arrecadados (RDA); • Destituir o Tesoureiro ou seu suplente em caso de suspeitas ou irregularidades.	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, II - Comunidade Atendida pela Escola e entidades e grupos comunitários previamente cadastrados junto à escola, mediante declaração de vínculo com a comunidade escolar.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base no Estatuto das Caixas Escolares, em conformidade com a Resolução SEE nº 5.131/2025.

Quadro 02 – Órgãos Administrativos e Deliberativos da Caixa Escolar

(conclusão)

APOIO DIRETORIA	APOIO ADMINISTRATIVO	No Estatuto da Caixa Escolar não consta o Apoio. No entanto no Art. 14 da Resolução SEE nº 4.925, de 10 de novembro de 2023 consta que na atribuição das funções de ATB, o diretor da Unidade de Ensino deverá garantir 1 (um) servidor efetivo para exercer as atividades relacionadas à caixa escolar.	Assistente Técnico de Educação Básica (ATB)
------------------------	-----------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base no Estatuto das Caixas Escolares, em conformidade com a Resolução SEE nº 5.131/2025.

Assim, observa-se que a Caixa Escolar, enquanto associação civil sem fins lucrativos possui uma estrutura organizacional definida, com funções e responsabilidades distribuídas entre diferentes instâncias administrativas e deliberativas. Essa configuração busca assegurar a transparência, a participação da comunidade escolar e a adequada gestão dos recursos descentralizados. Para compreender melhor o funcionamento dessa entidade, faz-se necessário analisar os órgãos consultivos, deliberativos e fiscalizadores que compõem sua estrutura, a saber: a Assembleia Geral, o Colegiado Escolar e o Conselho Fiscal.

2.2.4.1. Sobre Órgãos Consultivos, Deliberativos e Fiscalizadores: Assembleia Geral, Colegiado Escolar e Conselho Fiscal

O Estatuto das Caixas Escolares vinculadas às Escolas Estaduais de Minas Gerais estabelece a existência de diferentes instâncias de participação e controle, responsáveis por assegurar a gestão democrática, a legalidade e a transparência na administração dos recursos públicos. Conforme Quadro 2 da seção anterior, destacam-se a Assembleia Geral, o Conselho Fiscal e o Colegiado Escolar, cada qual com competências e responsabilidades específicas.

A Assembleia Geral configura-se como o órgão superior de deliberação, composta por todos os associados efetivos em pleno gozo de seus direitos (artigo 5º do Estatuto). Coordenada pelo Presidente da Caixa Escolar — obrigatoriamente o diretor ou coordenador da escola — trata-se da instância máxima de decisão e participação da comunidade escolar. Entre suas atribuições estão a constituição da associação, a eleição e posse de membros da diretoria e do Conselho Fiscal, a aprovação do planejamento anual, a análise dos relatórios de gestão e da prestação de contas, bem como a possibilidade de propor alterações estatutárias ou deliberar sobre a dissolução da associação, mediante autorização da Secretaria de Estado da Educação. Ademais, a Assembleia possui competência para destituir membros de sua diretoria ou do Conselho Fiscal em caso de irregularidades.

Suas reuniões ordinárias ocorrem anualmente, preferencialmente em março, para apreciação do planejamento e das contas do exercício anterior, podendo também ser convocada de forma extraordinária diante de situações emergenciais.

Nessa perspectiva, a Assembleia Geral constitui um espaço fundamental de corresponsabilidade e de efetivação da gestão democrática no ambiente escolar, fortalecendo a legitimidade e o controle social sobre a aplicação dos recursos.

O Conselho Fiscal, por sua vez, exerce função de controle e fiscalização da gestão financeira da Caixa Escolar. É composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos em escrutínio secreto pela Assembleia Geral, com mandato de quatro anos. Sua composição deve refletir a pluralidade da comunidade escolar, incluindo, preferencialmente, um servidor efetivo da Educação, um representante dos pais ou responsáveis e um representante da comunidade local.

Entre suas atribuições estão o exame das contas da diretoria, a emissão de parecer sobre a prestação de contas e a programação anual de recursos, bem como a comunicação de irregularidades à Assembleia Geral, podendo inclusive convocar reuniões extraordinárias quando necessário. Dessa forma, o Conselho Fiscal desempenha papel importante na garantia da legalidade e da eficiência do uso dos recursos, funcionando como instância técnica e representativa de acompanhamento da execução financeira.

O Colegiado Escolar, regulamentado pela Resolução SEE nº 4.764/2022, constitui-se em um órgão representativo da comunidade escolar com funções consultivas, deliberativas e de monitoramento no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro. No que se refere à Caixa Escolar, cabe-lhe aprovar o plano de aplicação dos recursos, referendar prestações de contas e autorizar despesas urgentes ou de caráter excepcional.

Também tem a atribuição de indicar servidores para cargos da diretoria da Caixa, como vice-presidente e tesoureiro, em unidades que não possuem vice-diretor. Ressalte-se que a participação de estudantes é limitada, para fins administrativos e financeiros, àqueles maiores de dezoito anos ou emancipados, em conformidade com a legislação civil. Além dessas funções, o Colegiado possui competência para destituir membros da diretoria em casos de irregularidades, reforçando sua natureza de instância de controle e corresponsabilidade na gestão.

De modo geral, a atuação articulada da Assembleia Geral, do Conselho Fiscal e do Colegiado Escolar evidencia a preocupação normativa em assegurar a participação coletiva e a transparência na administração das Caixas Escolares.

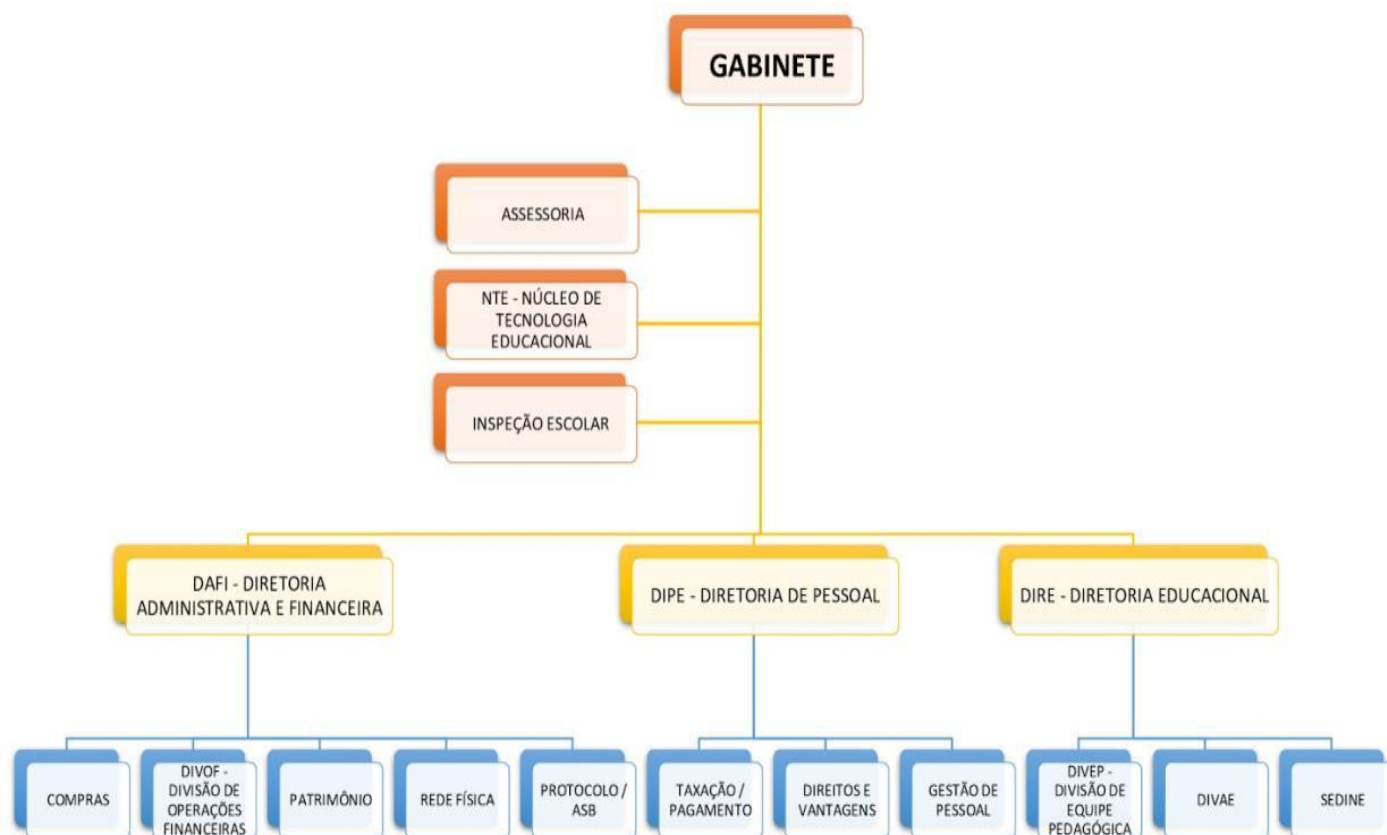
Esses órgãos, ao compartilharem responsabilidades decisórias e fiscalizatórias, contribuem para o fortalecimento da gestão democrática e para a efetividade do controle social sobre os recursos públicos destinados à educação.

2.3 SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ITAJUBÁ – SRE ITAJUBÁ: UM DIAGNÓSTICO

A SRE de Itajubá, situada no sul de Minas Gerais, tem jurisdição sobre 44 escolas estaduais distribuídas em 21 municípios: Brasópolis, Carmo de Minas, Conceição dos Ouros, Conceição das Pedras, Consolação, Cristina, Delfim Moreira, Dom Viçoso, Gonçalves, Itajubá, Maria da Fé, Marmelópolis, Natércia, Paraisópolis, Pedralva, Piranguçu, Piranguinho, São José do Alegre, Sapucaí Mirim, Virgínia e Wenceslau Braz.

O Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023, que dispõe sobre a organização da SEE/MG, estabelece a estrutura orgânica das SREs, definindo sua divisão em três diretorias: Administrativa e Financeira (DAFI), Educacional (DIRE) e de Pessoal (DIPE), conforme Figura 5. Essa estrutura busca garantir a execução descentralizada das políticas públicas educacionais, em alinhamento com as subsecretarias da SEE/MG.

Figura 5 – Organograma da SRE Itajubá



Fonte: Itajubá (2019).

Nesse contexto, torna-se evidente que a descentralização da gestão financeira, para além de um instrumento administrativo, deve ser compreendida como parte de um processo maior de fortalecimento da gestão democrática no âmbito escolar. Entretanto, para que tal processo se concretize, é indispensável considerar o papel das instâncias intermediárias que articulam a política educacional entre o nível central e as escolas.

No caso de Minas Gerais, as SREs assumem essa função estratégica, sendo responsáveis por orientar, acompanhar e fiscalizar a execução dos recursos descentralizados. É nesse cenário que se insere a análise da SRE de Itajubá e, em particular, da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), cuja atuação é fundamental para compreender os avanços e os entraves que impactam a gestão financeira das escolas sob sua jurisdição.

2.3.1 A Diretoria Administrativa Financeira (DAFI)

A Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) é responsável pela programação, coordenação, acompanhamento, avaliação e execução das atividades orçamentárias, financeiras e administrativas em nível regional. Essas funções são exercidas sob a supervisão técnica da Subsecretaria de Administração da SEE/MG, assegurando suporte adequado à gestão de recursos públicos descentralizados e às unidades escolares. Já a Diretoria Educacional (DIRE) coordena as ações pedagógicas e de atendimento escolar, em consonância com a Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica. Por sua vez, a Diretoria de Pessoal (DIPE) planeja e executa as ações de administração de pessoal e gestão de recursos humanos, sob a orientação da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos.

Essa articulação entre as três diretorias garante o funcionamento integrado das SREs, promovendo suporte administrativo, pedagógico e de gestão de pessoal às escolas estaduais e contribuindo para a efetividade das políticas públicas no território. De modo específico, o Decreto nº 48.709/2023, em seu artigo 57, explicita as atribuições da DAFI:

Art. 57 – A Diretoria Administrativa e Financeira tem como competência programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas, em âmbito regional, com a orientação, a supervisão técnica e o acompanhamento da Subsecretaria de Administração, com atribuições de: (...)IX – orientar as unidades da Superintendência Regional de Ensino sobre as transferências de recursos financeiros, em especial aquelas realizadas às Caixas Escolares, controlar estas transferências e analisar, diligenciar e aprovar os processos de prestação de contas delas originados (Minas Gerais, 2023, p. 65-66).

Nesse sentido, uma das funções centrais da DAFI é orientar e acompanhar as Caixas Escolares, associações civis de direito privado, sem fins lucrativos, vinculadas às escolas estaduais e responsáveis pela execução dos recursos financeiros repassados pela União e pelo Estado. Esses recursos destinam-se à manutenção da infraestrutura escolar, ao desenvolvimento de atividades pedagógicas e à realização de projetos educativos.

No âmbito da SRE Itajubá, a DAFI organiza-se de forma a oferecer suporte contínuo às Caixas Escolares. Os servidores elaboram e disponibilizam materiais de apoio em pastas digitais no *Google Drive*, incluindo legislações atualizadas, *checklists* e guias operacionais. Além disso, promovem reuniões anuais presenciais e mantêm plantões quinzenais online para esclarecimento de dúvidas.

A equipe é composta por cinco analistas educacionais responsáveis pelo acompanhamento das 44 escolas vinculadas. Entre as atribuições desses profissionais destacam-se: a orientação técnica às Caixas Escolares quanto à execução dos recursos; o atendimento remoto e presencial por meio de e-mail, telefone, videoconferência e visitas *in loco*, predominantemente para atendimento de demandas específicas; a análise das prestações de contas; a apuração de eventuais irregularidades; e a realização de capacitações.

Os analistas também colaboram com a supervisão do setor na elaboração de relatórios físicos e contábeis destinados ao atendimento dos órgãos de controle interno e externo. Dessa forma, a atuação da DAFI na SRE Itajubá revela-se fundamental para assegurar a correta aplicação dos recursos financeiros descentralizados, fortalecendo a transparência, o controle social e a eficiência da gestão escolar no território.

2.3.2 Escolas Estaduais sob a Jurisdição da SRE Itajubá e Suas Respectivas Caixas Escolares

A SRE de Itajubá é responsável pela supervisão, orientação e acompanhamento de 44 (quarenta e quatro) escolas estaduais, distribuídas em 21 municípios localizados na região sul do Estado de Minas Gerais, conforme figura 6. Cada uma dessas instituições conta com uma Caixa Escolar vinculada, responsável pela execução descentralizada dos recursos financeiros transferidos pela União e pelo Estado, além daqueles eventualmente arrecadados pelas próprias escolas.

Figura 6 – Circunscrição SRE Itajubá



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do ChatGPT (OpenAI, 2026).

Nesse contexto, as Caixas Escolares configuram-se como instrumentos de gestão financeira no âmbito escolar, com a finalidade de assegurar que os recursos públicos sejam aplicados de forma direta nas demandas pedagógicas, administrativas e estruturais de cada unidade de ensino. A vinculação entre escola e Caixa Escolar possibilita maior autonomia na administração dos recursos, embora também imponha desafios relacionados à capacidade técnica e à conformidade com a legislação vigente.

Segue o Quadro 3 com informações sobre as Escolas Estaduais e Caixas Escolares vinculadas à SRE Itajubá:

Quadro 3 – Escolas Estaduais e Caixas Escolares vinculadas à SRE Itajubá

(continua)

MUNICÍPIO	ESCOLA ESTADUAL	CAIXA ESCOLAR	LOCAL	ETAPAS	MODALIDADES	MATRÍCULAS FONTE: CENSO ESCOLAR 2024, INEP.
Brazópolis	CEP Tancredo Neves	Tancredo Neves	Urbana	EM	Curso Técnico Integrado	361
Brazópolis	Alfredo Albano De Oliveira	Anita Garibaldi Barbosa Schmit	Rural	EF / EM	Ensino Regular	128
Brazópolis	Dino Ambrósio Pereira	Antônio Ambrósio Pereira	Rural	EF / EM	Ensino Regular	184
Brazópolis	Inácio Joao De Faria	Monsenhor Noronha	Rural	EF	Ensino Regular	97
Brazópolis	Presidente Wenceslau	Dr. Pedro Rosas	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	492
Carmo De Minas	Gabriel Ribeiro	Dr. Altamiro Coli	Urbana	EF	Ensino Regular	399
Carmo De Minas	Prof. Guedes Fernandes	Guedes Fernandes	Urbana	EF / EM	Ensino Regular e EJA	762
Conceição Das Pedras	Antônio Carlos	Antônio Carlos	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	212
Conceição dos Ouros	Joao Ribeiro de Carvalho	Joao Ribeiro de Carvalho	Urbana	EF / EM	Ensino Regular, Ensino Regular / Magistério, EJA.	862
Consolação	Prof. Francisco Manoel do Nascimento	Eulália Gomes de Oliveira	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	129

Fonte: Elaborado pela autora (2025), conforme informações do Portal QEdU.

Quadro 4 – Escolas Estaduais e Caixas Escolares vinculadas à SRE Itajubá

(continua)

MUNICÍPIO	ESCOLA ESTADUAL	CAIXA ESCOLAR	LOCAL	ETAPAS	MODALIDADES	MATRÍCULAS FONTE: CENSO ESCOLAR 2024, INEP
Cristina	Conego Artêmio Schiavon	Joao Rodrigues Ferreira	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	575
Delfim Moreira	Luiz Francisco Ribeiro	Luiz Francisco Ribeiro	Rural	EF / EM	Ensino Regular	110
Delfim Moreira	Marquês de Sapucaí	Marquês de Sapucaí	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	396
Dom Viçoso	Conego Jose Divino	Conego Jose Divino	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	274
Gonçalves	Joao Ribeiro da Silva	Joao Ribeiro da Silva	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	337
Itajubá	Ana Laura Pereira	Padre Leonardo Hendriks	Urbana	EF	Ensino Regular	211
Itajubá	Barão Do Rio Branco	Barão Do Rio Branco	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	817
Itajubá	Cel. Carneiro Junior	Cel. Carneiro Junior	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	452
Itajubá	Cel. Casimiro Osorio	Cel. Casimiro Osorio	Urbana	EF	Ensino Regular	377
Itajubá	CEP de Itajubá	CEP de Itajubá	Urbana	EM	Curso Técnico Integrado	313

Fonte: Elaborado pela autora (2025), conforme informações do Portal QEdú.

Quadro 5 – Escolas Estaduais e Caixas Escolares vinculadas à SRE Itajubá

(continua)

MUNICÍPIO	ESCOLA ESTADUAL	CAIXA ESCOLAR	LOCAL	ETAPAS	MODALIDADES	MATRÍCULAS FONTE: CENSO ESCOLAR 2024, INEP.
Itajubá	CESEC – Pe. Mario Pennock	Padre Mario Pennock	Urbana	Anos Finais / EM	EJA	611
Itajubá	Florival Xavier	Florival Xavier	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	490
Itajubá	Joao XXIII	Prof. Estácio Tavares De Melo	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	332
Itajubá	Major Joao Pereira	Major Joao Pereira	Urbana	EF / EM / Anos Finais	Ensino Regular, EJA	1144
Itajubá	Novo Tempo - Educação Especial	São Judas Tadeu	Urbana	EF / Anos Finais	Ensino Regular, EJA	164
Itajubá	Prof. Antônio Rodrigues D'oliveira	Prof. Antônio Rodrigues D'oliveira	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	293
Itajubá	Silvério Sanches	Silvério Sanches	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	257
Itajubá	Wenceslau Braz	Wenceslau Braz	Urbana	EF / EM	Ensino Regular, Curso Técnico Integrado.	253
Maria Da Fé	Nossa Senhora De Lourdes	Manoel Goncalves	Urbana	EF / EM	Ensino Regular, Ensino Regular/Magistério, EJA.	415

Fonte: Elaborado pela autora (2025), conforme informações do Portal QEdU.

Quadro 6 – Escolas Estaduais e Caixas Escolares vinculadas à SRE Itajubá

(continua)

MUNICÍPIO	ESCOLA ESTADUAL	CAIXA ESCOLAR	LOCAL	ETAPAS	MODALIDADES	MATRÍCULAS FONTE: CENSO ESCOLAR 2024, INEP.
Maria Da Fé	Renascer - Educação Especial	Renascer	Urbana	EF / Anos Finais	Ensino Regular, EJA.	88
Maria Da Fé	São Jose	Maria Imaculada	Rural	EF / EM	Ensino Regular	46
Marmelópolis	Albano De Oliveira	Albano De Oliveira	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	279
Natércia	Joao Goulart Santiago Brum	Joao Goulart Santiago Brum	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	293
Paraisópolis	Antônio Eufrásio de Toledo	Prof. Helcias Rocha	Urbana	EF / EM	Ensino Regular, Curso Técnico Integrado, EJA	658
Paraisópolis	Eulália Gomes de Oliveira	São Jose	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	575
Pedralva	Comendador Mario Goulart Santiago	Prof. Jose Carneiro Santiago	Urbana	EM	Ensino Regular, Curso Técnico Integrado.	332
Pedralva	Prof. Arcádio Do Nascimento Moura	Prof. Arcádio Nascimento Moura	Urbana	EF	Ensino Regular	456
Piranguçu	Mario Casassanta	Mario Casassanta	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	540

Fonte: Elaborado pela autora (2025), conforme informações do Portal QEdu.

Quadro 7 – Escolas Estaduais e Caixas Escolares vinculadas à SRE Itajubá

(conclusão)

MUNICÍPIO	ESCOLA ESTADUAL	CAIXA ESCOLAR	LOCAL	ETAPAS	MODALIDADES	MATRÍCULAS FONTE: CENSO ESCOLAR 2024, INEP.
Piranguinho	Sebastiao Pereira Machado	Sebastiao Pereira Machado	Urbana	EF / EM	Ensino Regular, Ensino Regular/Magistério.	780
São José Do Alegre	Maria Lina De Jesus	Maria Lina De Jesus	Urbana	EF / EM / Anos Finais	Ensino Regular, EJA	378
Sapucai Mirim	Prof. Figueiredo Brandao	Prof. Figueiredo Brandao	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	573
Virgínia	Delfim Moreira	Delfim Moreira	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	571
Virgínia	Prof. Manoel Machado	Prof. Manoel Machado	Rural	EF / EM	Ensino Regular, EJA.	169
Wenceslau Bráz	Major Lisboa Da Cunha	Major Lisboa Da Cunha	Urbana	EF / EM	Ensino Regular	233

Fonte: Elaborado pela autora (2025), conforme informações do Portal QEdú.

Em síntese, a abrangência territorial da SRE Itajubá, que cobre 21 municípios por meio de suas 44 escolas estaduais e respectivas Caixas Escolares, evidencia tanto a capilaridade da política de descentralização financeira quanto a complexidade de sua execução. Esse cenário reforça a relevância do trabalho desempenhado pela DAFI, responsável por orientar e acompanhar a gestão dos recursos, contribuindo para a transparência e a correta aplicação dos valores repassados às unidades escolares.

Todavia, observa-se que o setor DAFI enfrenta um volume de demandas administrativas, principalmente no que se refere à análise das prestações de contas acumuladas ao longo dos anos. Além disso, anualmente, é necessário examinar as prestações de contas dos recursos do PDDE e das Ações Integradas referentes ao exercício anterior e encaminhá-las ao FNDE, por meio do Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SiGPC – Contas Online¹⁰), até o dia 30 de abril do exercício seguinte. Esse procedimento é condição obrigatória para que as escolas recebam os repasses anuais.

A prioridade é a baixa desse passivo, ou seja, a necessidade de analisar, aprovar e proceder à baixa contábil dos processos pendentes — acaba direcionar a atuação dos analistas para um caráter mais reativo do que preventivo. Essa dinâmica dificulta o acompanhamento in loco das escolas, atividade relevante para fortalecer a gestão financeira.

Essa realidade configura-se como um ponto crítico a ser observado nesta pesquisa, sinalizando a necessidade de propor estratégias que fortaleçam a dimensão preventiva da gestão financeira e ampliem o suporte efetivo às Caixas Escolares.

¹⁰ O Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SiGPC) é uma plataforma online do FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) para que estados, municípios e entidades privadas sem fins lucrativos prestem contas dos recursos públicos recebidos em projetos e programas educacionais.

2.3.3 A Descrição do Problema: dificuldades na execução de recursos de ações específicas

Desde 2013, a autora atua como Analista Educacional na SRE de Itajubá, prestando suporte financeiro às escolas estaduais. Essa trajetória profissional possibilitou o desenvolvimento de um olhar crítico e aprofundado sobre as dificuldades enfrentadas pelas Caixas Escolares na gestão dos recursos públicos, sobretudo no que se refere à execução tempestiva de projetos pedagógicos específicos. Tal vivência prática confere ao presente estudo um caráter aplicado, orientado à identificação de entraves e à proposição de soluções que dialoguem com a realidade escolar.

Para fundamentar a análise, foram examinados os demonstrativos financeiros anuais das Caixas Escolares referentes aos exercícios de 2023 e 2024. Esses documentos, de apresentação obrigatória para habilitação ao recebimento de recursos da SEE/MG, discriminam saldos de exercícios anteriores, receitas, despesas e valores reprogramados, conforme previsto no Inciso V do art. 2º da Resolução SEE nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017 (Minas Gerais, 2017).

A análise dos demonstrativos financeiros apresentados por 38 escolas estaduais vinculadas à SRE de Itajubá (2023-2024) evidencia diferenças na execução dos recursos por natureza. Do universo de 44 escolas jurisdicionadas, seis não tiveram seus dados considerados em virtude da ausência de apresentação dos demonstrativos ou pela existência de inconsistências. O quadro 4 apresenta um resumo dos percentuais médios de execução por natureza dos recursos dos demonstrativos.

Quadro 8 – Resumo Consolidado dos Percentuais Médios de Execução por Natureza dos Recursos (38 Escolas - 2023 e 2024)

Natureza Recursos	% Média Execução 2023 (despesa / total receitas)	% Média Execução 2024 (despesa / total receitas)
PNAE (Alimentação Escolar)	62,56%	69,97%
PDDE (Dinheiro Direto na Escola)	26,73%	35,03%
Manutenção e Custeio	54,14%	41,63%
Mobiliários e Equipamentos	37,96%	31,98%
Obras (Ampliação e reforma)	44,12%	41,61%
Outros (Recursos destinados a projetos específicos e a ações não regulares)	38,09%	16,64%

Fonte: Elaborado pela autora (2025), conforme documentos disponíveis em: <https://www.controlecaixas.mg.gov.br>

No que se refere ao PNAE, observa-se o melhor desempenho entre todas as categorias, com média de execução de 62,56% em 2023 e crescimento para 69,97% em 2024. Esse resultado sugere que se trata de uma ação contínua, de caráter essencial e diretamente vinculado ao atendimento das necessidades básicas dos estudantes, que é a oferta de alimentação escolar.

A categoria Manutenção e Custeio apresentou execução de 54,14% em 2023, com redução para 41,63% em 2024. Trata-se também de uma ação contínua. Com esses recursos, as escolas adquirem materiais de consumo e contratam serviços necessários ao funcionamento da unidade escolar.

Em contrapartida, os recursos do PDDE apresentaram baixos percentuais de execução em 2023 (26,73%), ainda que tenham registrado leve melhora em 2024 (35,03%). De modo semelhante, os recursos destinados a Mobiliário e Equipamentos registraram índices de execução modestos, passando de 37,96% em 2023 para 31,98% em 2024. Ademais, a execução dos recursos destinados às Obras (Ampliação e reforma) manteve-se estável, com execução média de 44,12% em 2023 e 41,61% em 2024.

Por fim, merece destaque a categoria “Outros”, composta por recursos destinados a projetos específicos e a ações não regulares, conforme conceituado na subseção 2.2.2.1. Essa categoria representa o foco central desta pesquisa. Os

percentuais médios de execução, que já eram modestos em 2023 (38,09%), caíram para apenas 16,64% em 2024, configurando o menor desempenho entre todas as categorias analisadas.

Esse resultado de 2024 também pode ter sido influenciado pelo volume de repasses ao final do ano, como o Projeto Programa Estadual de Melhoria e Investimento no Ensino Público (PREMIEP), que será apresentado no decorrer desta seção. Esses dados reforçam a constatação de que as Caixas Escolares enfrentam maiores dificuldades na aplicação de recursos vinculados a ações eventuais ou de caráter não contínuo, reforçando o objetivo geral desta pesquisa, que consiste em analisar tais dificuldades na gestão e execução desses recursos, bem como propor ações de melhoria para otimizar esse processo.

Os demonstrativos de 2023 já evidenciavam a existência de saldos referentes aos recursos de ações específicas, como por exemplo, o recurso do Programa Fortalecimento das Aprendizagens, liberado em 2021 para todas as Escolas, que será abordado no decorrer desta seção. Conforme dados do Sistema de Transferência de Recursos para as Escolas¹¹ e do FNDE/PDDE¹², no período de 2023 e 2024, foram destinados recursos para diferentes finalidades, conforme dados apresentados no quadro 5, tais como:

¹¹ Brasil. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Sistema Plano Termo de Compromisso. [s.l.]: [s.d.]. Disponível em: <https://www.plano.termocompromisso.educacao.mg.gov.br/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

¹² Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Consulta Escola – PDDE Info. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/pddeinfo/pddeinfo/escola/consultar>. Acesso em: 08 set. 2025

Quadro 9 – Principais Ações Integradas do PDDE Identificadas no Período de Análise (2023-2024)

AÇÃO INTEGRADA	FINALIDADE
PDDE Equidade – Sala de Recursos Multifuncionais	Apoiar o atendimento educacional especializado de estudantes público-alvo da educação especial.
PDDE Equidade – Acessibilidade	Promover condições de acessibilidade arquitetônica, pedagógica e comunicacional nas escolas.
PDDE Equidade – Escola do Campo	Apoiar escolas localizadas em áreas rurais, considerando suas especificidades educacionais.
PDDE Qualidade – Atleta na Escola	Incentivar a prática esportiva e identificar talentos esportivos entre os estudantes (Recurso liberado no ano das Olimpíadas 2014)
PDDE Qualidade – Escola na Comunidade	Fortalecer a integração entre escola, família e comunidade por meio de ações participativas.
Educação Integral	Apoiar a ampliação da jornada escolar e o desenvolvimento integral dos estudantes.
PDE Escola	Auxiliar o planejamento e a execução de ações voltadas à melhoria dos indicadores educacionais da escola.
PDDE Qualidade – Emergencial	Atender demandas emergenciais e excepcionais (Pandemia - COVID 19.)
PDDE Equidade – Escolas Sustentáveis	Incentivar práticas de sustentabilidade e educação ambiental no ambiente escolar.
PDDE Equidade – Água na Escola	Garantir o acesso à água potável e melhorar as condições de abastecimento nas unidades escolares.
PDDE Qualidade – Educação Conectada	Ampliar o acesso à conectividade e incentivar o uso pedagógico das tecnologias digitais.
PDDE Qualidade – Itinerários Formativos	Apoiar a implementação dos itinerários formativos previstos no Novo Ensino Médio.
PDDE Qualidade – Ensino Médio Inovador	Promover ações voltadas à inovação curricular e ao fortalecimento do ensino médio.
PDDE Qualidade – Educação e Família	Incentivar a participação das famílias no acompanhamento da vida escolar dos estudantes.
PDDE Qualidade – Brasil na Escola	Desenvolver ações para melhoria da aprendizagem, especialmente em Língua Portuguesa e Matemática.
PDDE Qualidade – Cantinho da Leitura	Implantar ou fortalecer espaços destinados ao incentivo à leitura nas escolas.
PDDE Qualidade – Tempo de Aprender	Apoiar ações voltadas à alfabetização e ao desenvolvimento da fluência leitora.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos programas do PDDE identificados nas escolas participantes da pesquisa (2026).

Além de conhecer os programas contemplados pelo PDDE, é importante analisar o volume de recursos financeiros efetivamente transferidos às escolas, uma

vez que a gestão e a execução desses valores constituem elementos centrais desta pesquisa. Considerando que os recursos vinculados às ações específicas possuem objetivos, regras e prazos próprios de utilização, o montante descentralizado às Caixas Escolares contribui para compreender a magnitude dos desafios enfrentados pelas equipes gestoras.

Dessa forma, realizou-se o levantamento dos recursos federais repassados às escolas estaduais vinculadas à SRE Itajubá nos exercícios de 2023 e 2024. Os dados apresentados nos Quadros 6 e 7 permitem visualizar a distribuição dos recursos por programa e subsidiar a análise acerca das dificuldades relacionadas à execução tempestiva desses valores.

Quadro 10 – Repasses Recursos PDDE e Ações Integradas - Exercício 2023

PROJETO / AÇÕES INTEGRADAS	SALDO ANTERIOR TOTAL (2022)	TOTAL RECEITA 2023 ¹³	TOTAL RECURSO EXERCÍCIO 2023	TOTAL DESPESA 2023	% DESPESAS EM RELAÇÃO AOS RECURSOS	SALDO REPROGRAMADO PARA 2024
PDDE BÁSICO	748.820,07	552.386,56	1.301.206,63	516.199,39	39,67%	785.007,24
QUALIDADE / ITINERÁRIOS FORMATIVOS	670.179,86	622.152,92	1.292.332,78	167.675,91	12,97%	1.124.656,87
EQUIDADE / SALA DE RECURSOS	506.399,39	242.836,14	749.235,53	82.779,02	11,05%	666.456,51
QUALIDADE / EDUCAÇÃO CONECTADA	382.218,10	177.338,35	559.556,45	40.913,04	7,31%	518.643,41
QUALIDADE / ENSINO MÉDIO INOVADOR	495.028,16	31.146,83	526.174,99	97.338,73	18,50%	428.836,26
EDUCAÇÃO INTEGRAL	277.555,24	25.591,33	303.146,57	165.888,81	54,72%	137.257,76
EQUIDADE / ACESSIBILIDADE	181.901,51	12.957,94	194.859,45	7.548,41	3,87%	187.311,04
QUALIDADE / EMERGENCIAL	140.699,71	10.091,25	150.790,96	61.463,55	40,76%	89.327,41
EQUIDADE / ESCOLA DO CAMPO	44.930,88	4.331,56	49.262,44	11.900,35	24,16%	37.362,09
QUALIDADE / EDUCAÇÃO E FAMÍLIA	28.494,97	9.170,70	37.665,67	6.215,14	16,50%	31.450,53
EQUIDADE / ESCOLAS SUSTENTÁVEIS	25.270,65	990,04	26.260,69	0	0,00%	26.260,69
EQUIDADE / ÁGUA NA ESCOLA	22.408,65	2.065,23	24.473,88	0	0,00%	24.473,88
QUALIDADE / BRASIL NA ESCOLA	21.287,50	0,00	21.287,50	0,00	0,00%	21.287,50
QUALIDADE / CANTINHO DE LEITURA	0,00	12.028,87	12.028,87	0,00	0,00%	12.028,87
QUALIDADE / TEMPO DE APRENDER	5.465,32	104,99	5.570,31	4.005,58	71,91%	1.564,73
QUALIDADE / ATLETA NA ESCOLA	3.151,28	3,16	3.154,44	2.726,78	86,44%	427,66
PDE / ESCOLA	1.631,44	50,38	1.681,82	1.681,82	100,00%	0,00
QUALIDADE / MAIS ALFABETIZAÇÃO	1.533,08	0,00	1.533,08	1.533,08	100,00%	0,00
TOTAL	3.556.975,81	1.703.246,25	5.260.222,06	1.167.869,61	22,20%	4.092.352,45

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

¹³ O total é a soma dos repasses do exercício, rendimentos e recursos próprios arrecadados pela escola.

Quadro 11 – Repasses Recursos PDDE e Ações Integradas – Exercício 2024

PROJETO / AÇÕES INTEGRADAS	SALDO ANTERIOR TOTAL (2023)	TOTAL RECEITA 2024 ¹⁴	TOTAL RECURSO EXERCÍCIO 2024	TOTAL DESPESA 2024	% DESPESAS EM RELAÇÃO AOS RECURSOS DISPONÍVEIS	SALDO REPROGRAMADO PARA 2025
PDDE BÁSICO	758.058,64	531.067,61	1.289.126,25	627.128,59	48,65%	661.997,66
QUALIDADE / ITINERARIOS FORMATIVOS	1.133.312,93	66.892,44	1.200.205,37	457.747,70	38,14%	742.457,67
EQUIDADE / SALA DE RECURSOS	670.315,07	62.117,06	732.432,13	105.535,25	14,41%	626.896,88
QUALIDADE / EDUCAÇÃO CONECTADA	514.700,81	169.949,99	684.650,80	98.509,01	14,39%	586.141,79
QUALIDADE / ENSINO MÉDIO INOVADOR	418.906,26	29.016,32	447.922,58	135.028,44	30,15%	312.894,14
EDUCAÇÃO INTEGRAL	137.983,02	3.730,98	141.714,00	124.228,47	87,66%	17.485,53
EQUIDADE / ACESSIBILIDADE	186.553,36	12.465,87	199.019,23	14.664,48	7,37%	184.354,75
QUALIDADE / EMERGENCIAL	89.306,09	9.187,32	98.493,41	38.804,44	39,40%	59.688,97
EQUIDADE / ESCOLA DO CAMPO	37.362,09	3.849,84	41.211,93	7.235,95	17,56%	33.975,98
QUALIDADE / EDUCAÇÃO E FAMÍLIA	31.450,53	1.685,06	33.135,59	0,00	0,00%	33.135,59
EQUIDADE / ESCOLAS SUSTENTAVEIS	26.260,69	674,42	26.935,11	0	0,00%	26.935,11
EQUIDADE / ÁGUA NA ESCOLA	24.473,88	1.566,79	26.040,67	13.583,91	52,16%	12.456,76
QUALIDADE / BRASIL NA ESCOLA	21.287,50	729,25	22.016,75	2.296,00	10,43%	19.720,75
QUALIDADE / CANTINHO DE LEITURA	12.028,87	1.719,44	13.748,31	8.746,98	63,62%	5.001,33
QUALIDADE / TEMPO DE APRENDER	1.564,73	16,27	1.581,00	1.581,00	100,00%	0,00
QUALIDADE / ATLETA NA ESCOLA	427,66	0,00	427,66	160,38	37,50%	267,28
QUALIDADE / ESCOLA NA COMUNIDADE	0,00	21.634,93	21.634,93	0,00	0,00%	21.634,93
TOTAL	4.063.992,13	916.303,59	4.980.295,72	1.635.250,60	32,83%	3.345.045,12

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

¹⁴ (Repasses + Rendimentos + Recursos Próprios)

Cabe destacar que parte das ações integradas apresentadas nos Quadros 6 e 7 não recebeu novos repasses no período analisado, permanecendo nas escolas apenas por meio de saldos remanescentes de transferências realizadas em exercícios anteriores. Entre esses casos, destacam-se programas como o Atleta na Escola, instituído no contexto de incentivo às práticas esportivas escolares e dos preparativos para os Jogos Olímpicos em 2014, o PDDE Educação Integral, cujas últimas transferências ocorreram entre 2014 e 2017, e o PDDE Emergencial, criado para apoiar as unidades escolares em ações relacionadas à retomada das atividades presenciais após a pandemia da Covid-19.

Nesse contexto, a Resolução FNDE nº 8, de 16 de dezembro de 2016, trouxe maior flexibilidade à gestão desses recursos ao permitir que saldos remanescentes de diversas ações agregadas do PDDE, pudessem ser utilizados para atender finalidades previstas no PDDE Básico, com aprovação do Colegiado Escolar, observadas as categorias econômicas de custeio e capital e os procedimentos estabelecidos pelo programa (Brasil, 2016).

Essa alteração ampliou a autonomia das unidades executoras na aplicação dos recursos disponíveis, possibilitando que valores originalmente vinculados a programas específicos fossem direcionados para demandas prioritárias da escola, desde que devidamente planejados e aprovados pelas instâncias colegiadas competentes. Ao mesmo tempo, exigiu dos gestores escolares atenção às normas vigentes, aos procedimentos de execução financeira e às exigências de prestação de contas correspondentes a cada ação.

Posteriormente, a Resolução FNDE nº 6, de 4 de maio de 2023, estabeleceu prazo para utilização dos recursos ainda existentes em contas de determinadas ações integradas extintas, determinando que os saldos remanescentes fossem executados até 30 de dezembro de 2023 (Brasil, 2023b). Após essa data, os valores não utilizados deveriam ser devolvidos à Conta Única do Tesouro Nacional por meio de Guia de Recolhimento da União (GRU) ou seriam estornados automaticamente pelo FNDE. Entre as ações abrangidas por essa medida estavam o PDDE Educação Integral, PDE Escola, PAPE, PME, FEFS e o PDDE Emergencial.

As alterações normativas evidenciam que a gestão financeira escolar envolve não apenas a execução dos recursos recentemente transferidos, mas também o

acompanhamento contínuo de saldos remanescentes, mudanças regulatórias e procedimentos específicos relacionados a programas extintos ou reformulados ao longo do tempo. Tal cenário contribui para ampliar a complexidade das atribuições das Caixas Escolares e dos profissionais responsáveis pela administração desses recursos.

Além dos recursos transferidos pelo Governo Federal por meio do PDDE e de suas ações integradas, as escolas estaduais mineiras também recebem recursos descentralizados oriundos do Governo de Minas Gerais, destinados à execução de projetos, programas e ações específicas alinhadas às políticas educacionais da rede estadual. Assim como ocorre no âmbito federal, esses recursos possuem finalidades determinadas, demandando dos gestores escolares atenção constante às normativas vigentes e aos prazos estabelecidos pelos órgãos responsáveis.

No período analisado, as escolas jurisdicionadas à SRE Itajubá receberam recursos estaduais vinculados a diferentes programas e projetos educacionais, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 12 – Recursos Estaduais Destinados às Ações Específicas
(Exercício 2023-2024)

RECURSOS	FINALIDADE
Programa de Iniciação Científica na Educação Básica (ICEB)	Fomentar o protagonismo juvenil e o desenvolvimento de competências de pesquisa, incentivando a aprendizagem e o ingresso no Ensino Superior.
Prêmio Escola Transformação	Reconhecer publicamente práticas e experiências exitosas das escolas estaduais com destaque em desempenho e fluxo escolar.
Materiais paradidáticos para escolas do campo	Fornecer materiais paradidáticos às escolas do campo, ampliando o acesso a recursos pedagógicos.
Revitalização de espaços de leitura e aquisição de acervo literário	Modernizar bibliotecas escolares, possibilitar a aquisição de novos acervos literários e incentivar a leitura.
Programa Estadual de Melhoria e Investimento no Ensino Público (PREMIEP)	Promover modernização pedagógica, equidade educacional e formação técnica, destinando recursos a áreas como educação especial, esporte e formação profissional.
Programa Minas com Todos – Acolher para Avançar,	Proporcionar um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e equitativo para os servidores da educação.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A diversidade de programas e ações específicas financiadas pela SEE/MG amplia as possibilidades de atendimento às necessidades das unidades escolares, mas também impõe desafios relacionados ao planejamento, à execução e à prestação de contas dos recursos descentralizados. Nesse contexto, conhecer o volume financeiro transferido às Caixas Escolares constitui elemento importante para compreender a dimensão das responsabilidades atribuídas às equipes gestoras e os fatores que podem influenciar a execução tempestiva desses recursos.

Dessa forma, foi realizado o levantamento dos recursos estaduais descentralizados às escolas estaduais vinculadas à SRE Itajubá nos exercícios de 2023 e 2024. Os dados apresentados no Quadro 9 permitem visualizar a distribuição dos repasses entre ações contínuas e ações específicas, contribuindo para a análise da magnitude dos recursos administrados pelas unidades escolares e dos desafios inerentes à sua gestão financeira.

Quadro 13 – Repasses Estaduais (Exercício 2023-2024)

CLASSIFICAÇÃO	RECURSOS - OBJETO	REPASSES 2023	REPASSES 2024
Ações Contínuas	Alimentação Escolar Estadual	6.032.961,80	6.101.168,66
	Alimentação Escolar Federal	2.441.073,60	2.785.556,00
	Ampliação e/ou reforma de prédio escolar	2.020.214,36	1.397.829,82
	Manutenção e custeio da unidade escolar	6.461.537,79	9.270.078,30
	Manutenção predial	920.000,00	691.759,90
Ações Específicas	Aquisição de kit escolar 2025	0,00	81.634,00
	Avaliações da educação básica / avaliação intermediária	277.035,00	72.340,00
	Consumo/serviços torneio Brasil de robótica	26.530,00	0,00
	Impressão caderno pedagógico tec. e inov. Ensino médio	41.180,00	0,00
	Kit de segurança contra incêndio e pânico	0,00	4.028.490,93
	Materiais paradidáticos para escolas educação do campo	0,00	20.472,40
	Material permanente (CREI) e (CAP)	10.000,00	0,00
	Mobiliário/equipamento	1.293.415,00	2.250.000,00
	Programa de iniciação científica na educação básica (ICEB)	300.000,00	0,00
	Programa minas com todos acolher p/ avançar	0,00	1.222.980,00
	Programa PREMIEP	0,00	8.771.629,00
	Projetos do prêmio escola transformação	125.000,00	
	Revitalização espaços de leitura e aquisição de acervo literário	0,00	3.203.839,53
	Transporte escolar	976.226,70	0,00
	Transporte para atendimento aos Jogos Escolares (JEMG)	33.210,00	48.000,00
	Total	20.958.384,25	39.945.778,54

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Observa-se que o volume de recursos descentralizados às escolas estaduais vinculadas à SRE Itajubá apresentou crescimento significativo entre 2023 e 2024, passando de R\$ 20,9 milhões para R\$ 39,9 milhões. Destacam-se, em 2024, os repasses destinados ao PREMIEP, à revitalização de espaços de leitura, aos kits de segurança contra incêndio e pânico e ao Programa Minas com Todos Acolher para Avançar. Esses dados evidenciam não apenas a diversidade de programas gerenciados pelas unidades escolares, mas também o aumento da complexidade administrativa associada à execução, ao acompanhamento e à prestação de contas dos recursos recebidos.

Dentre os programas apresentados, destaca-se o PREMIEP, instituído pela Resolução SEE nº 5.098, de 2 de dezembro de 2024. Lançado no final de 2024, o programa tem como propósito oferecer suporte financeiro para que as escolas estaduais promovam a qualidade e a excelência no ensino. Conforme o Artigo 2º da resolução, o PREMIEP busca alcançar três finalidades principais:

- I - Alinhamento ao Currículo Referência de Minas Gerais (CRMG): implementar ações pedagógicas que estejam em consonância com as diretrizes da rede estadual e respeitam os parâmetros curriculares estabelecidos.
- II - Inclusão educacional e equidade: garantir que todos os estudantes, independentemente do contexto social, econômico e cultural, tenham acesso aos recursos pedagógicos necessários para uma educação de qualidade.
- III - Fomento à inovação e ao desenvolvimento de competências: promover a inovação pedagógica, no desenvolvimento de competências e habilidades, identificando as necessidades dos estudantes e buscando formas criativas de realizar as intervenções pedagógicas necessárias (Minas Gerais, 2024).

O programa, com investimento total de R\$ 374 milhões, tem por finalidade modernizar as escolas estaduais, ampliar a inclusão educacional e fomentar a inovação pedagógica, alinhando-se ao Currículo Referência de Minas Gerais (Minas Gerais, 2024). Os saldos bancários de junho de 2025, informados pelas Escolas da jurisdição da SRE Itajubá, no Sistema de Transferências de Recursos Financeiros, revelam que apenas 25% das Caixas Escolares haviam iniciado a utilização dos valores descentralizados, apesar da existência de documento orientador e de um

cronograma que previa o início do planejamento em fevereiro e as aquisições no primeiro semestre de 2025.

Em 2021, a SEE/MG implementou o Programa Fortalecimento das Aprendizagens, como estratégia para enfrentar os impactos educacionais intensificados pela pandemia de COVID-19. Conforme orientações encaminhadas pela SEE/MG em maio de 2021, considerando a situação gerada pelo isolamento social e a instituição do Regime Especial de Atividades não Presenciais (REANP), foram propostas ações específicas voltadas à mitigação das desigualdades educacionais.

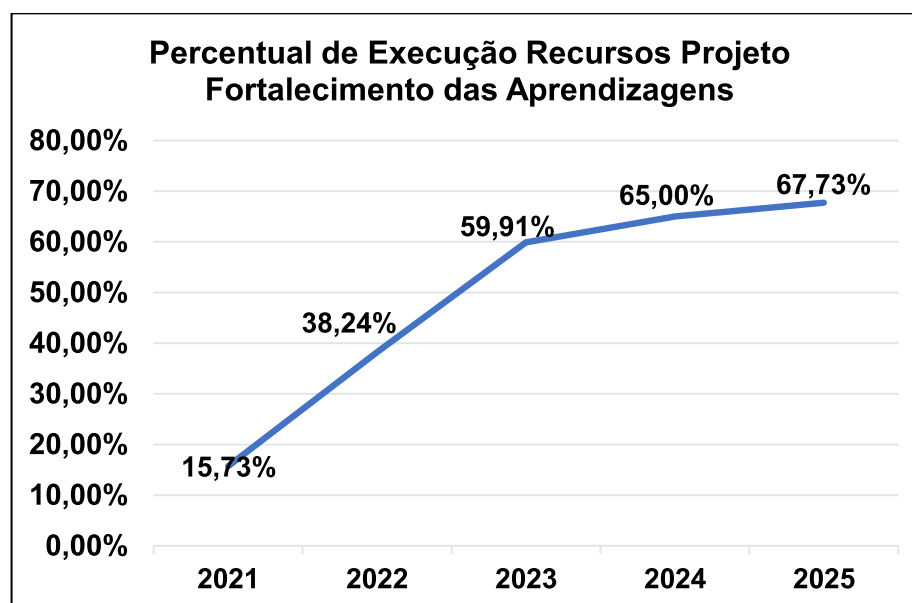
Para sua operacionalização, estabeleceu-se que todas as escolas e anexos da rede estadual receberiam recursos financeiros descentralizados bimestralmente, via Termo de Compromisso, destinados à execução das seguintes ações: Intervenção Pedagógica; Reforço Escolar; Os Melhores Sábados da Sua Vida; Escola Acolhedora; e Atividades Complementares Construídas pelos Professores (Minas Gerais, 2021).

Os documentos orientadores do programa, que detalhavam a proposta pedagógica e a operacionalização das ações, estiveram disponíveis na página institucional da SEE/MG¹⁵, entretanto, a referida página não se encontra mais acessível.

Para acompanhamento da execução do recuso do Programa Fortalecimento das Aprendizagens, foi conduzida uma análise contemplando os valores repassados anualmente pela SEE/MG e os saldos bancários das Caixas Escolares ao final de cada exercício, no período de 2021 a julho de 2025. A diferença entre o montante transferido e o saldo em conta permitiu calcular o valor executado por cada escola, bem como o percentual de execução em relação ao total de recursos recebidos, conforme apresentado na Figura 7.

¹⁵ Informações adicionais, disponíveis em:
<https://estudeemcasa.educacao.mg.gov.br/fortalecimento-das-aprendizagens>

Figura 7 – Evolução Consolidada do Percentual de Execução
(39 escolas – 2021 a 2025)



Fonte: Elaborada pela autora (2025), conforme dados do Sistema de Transferências de Recursos Financeiros para as Escolas Estaduais.

Embora a SRE conte com 44 escolas estaduais, a análise contemplou 39 unidades, uma vez que cinco escolas (11,4%) apresentaram inconsistências nos registros ou não informaram saldos bancários no período, o que impossibilitou sua inclusão. O montante de repasse destinado a essas cinco escolas correspondeu a 7,58% do total repassado, percentual que não compromete a representatividade da amostra.

De acordo com a Figura 6, embora o programa tenha enfrentado dificuldades iniciais na aplicação dos recursos, houve uma melhora progressiva na execução pelas Caixas Escolares. Entretanto, persistem desafios relevantes, tais como: a baixa execução no primeiro ano (2021); a permanência de saldos elevados mesmo em 2025, quando cerca de 32,3% dos recursos permanecem sem utilização; e a heterogeneidade entre escolas, uma vez que algumas unidades chegaram à execução plena (100%), enquanto outras não aplicaram integralmente os recursos, revelando desigualdades na capacidade de gestão financeira.

A baixa execução, sobretudo nos primeiros anos, pode ter comprometido a efetividade das ações propostas de Intervenção Pedagógica, Reforço Escolar, Os

Melhores Sábados da Sua Vida, Escola Acolhedora e Atividades Complementares. Os recursos parados em conta representam podem representar um atraso na implementação de medidas voltadas ao enfrentamento da evasão escolar e à recomposição das aprendizagens, especialmente em um contexto pós-pandemia. Ademais, observa-se que a maior parte dos termos de compromisso ainda se encontra vigente, ou seja, as escolas ainda não apresentaram suas prestações de contas, o que não permitiu, neste momento, a análise final quanto à aderência das despesas aos objetivos do programa.

Entre os desafios relacionados à gestão de recursos Dinheiro Direto na Escola PDDE. Enquanto o PDDE Básico realiza repasses regulares às unidades executoras, as Ações Integradas estão vinculadas a programas e projetos específicos, exigindo adesão prévia e o cumprimento de requisitos próprios para sua execução.

Nesse contexto, a Resolução CD/FNDE nº 6/2023 estabeleceu que os saldos existentes em contas correntes de Ações Integradas extintas deveriam ser utilizados até 30 de dezembro de 2023 ou devolvidos ao FNDE (Brasil, 2023b). Um exemplo foi o PDDE Educação Integral, cujo último repasse ocorreu em 2017. Apesar das orientações encaminhadas às escolas sobre a possibilidade de utilização dos saldos remanescentes em finalidades autorizadas pela normativa, algumas Caixas Escolares não conseguiram executar integralmente os valores disponíveis, realizando sua devolução ao FNDE. Esse episódio evidencia que, mesmo diante da flexibilização das regras de utilização dos recursos, persistem dificuldades relacionadas ao planejamento, à execução e ao acompanhamento financeiro de programas específicos.

A relevância dessa problemática extrapola o contexto das escolas vinculadas à SRE Itajubá. Em âmbito nacional, o próprio FNDE tem demonstrado preocupação com a permanência de saldos não executados nas contas das unidades executoras. Nesse sentido, a Resolução CD/FNDE nº 18/2025 introduziu alterações voltadas ao aprimoramento do acompanhamento da execução financeira e à redução do acúmulo de saldos (Brasil, 2025b). A iniciativa evidencia o reconhecimento institucional de que a efetividade das políticas de descentralização financeira depende não apenas da transferência dos recursos, mas também da capacidade

das unidades executoras de planejar, executar e prestar contas de forma tempestiva. Tal entendimento reforça a pertinência desta pesquisa, que busca compreender os fatores que dificultam a execução dos recursos de ações específicas e propor estratégias para o aprimoramento desse processo no contexto da SRE Itajubá.

Essa inércia ou lentidão na execução sugere desafios relacionados não apenas à gestão escolar, mas também aos mecanismos de acompanhamento e controle dos recursos. Embora o Conselho Fiscal possua atribuições de fiscalização, observa-se, em alguns casos, um descompasso entre os relatórios financeiros e os pareceres emitidos, indicando a necessidade de fortalecimento dos processos de acompanhamento interno.

Soma-se a isso o fato de que, apesar de a normativa prever a participação do Colegiado Escolar e da equipe pedagógica no planejamento das aquisições, os relatos da pesquisa indicam que determinadas decisões tendem a se concentrar no Gestor Escolar e/ou no Assistente Técnico-Administrativo (ATB), responsável pelo apoio às atividades da Caixa Escolar. Tal dinâmica pode limitar a participação dos diferentes atores previstos no processo de gestão democrática e reduzir as oportunidades de alinhamento entre as decisões financeiras e as demandas identificadas pela comunidade escolar.

Ainda de acordo com o Relatório do TCEMG – Na Ponta do Lápis, Biênio 2017-2018:

De acordo com os dados colhidos durante a auditoria, apurou-se que apenas 29,73% dos gestores entrevistados entenderam que os treinamentos foram suficientes para o desempenho das suas funções à frente das Caixas Escolares, percentual considerado baixo pela equipe de auditoria, tendo em vista a natureza das atividades desempenhadas pelo responsável pela Caixa Escolar. Ora, trata-se de uma função que está em contato permanente com recursos públicos, que está reiteradamente tomando decisões que repercutem nas finanças da unidade escolar. Ainda, trata-se de servidores na carreira do magistério, com experiência pedagógica, que ao se tornar diretores são alçados à condição de gestores de recursos públicos, uma função que é, via de regra, absolutamente estranha àquela que lhes é natural (TCEMG, 2018).

Esse trecho do relatório evidencia a importância das ações de capacitação destinadas aos gestores escolares, uma vez que menos de um terço deles se

considerou preparado para desempenhar a função de responsável pela Caixa Escolar. Tal constatação reforça a necessidade de apoio institucional, formação continuada e acompanhamento técnico aos diretores escolares, que, além das responsabilidades pedagógicas inerentes à função, assumem atribuições administrativas e financeiras cada vez mais complexas no contexto da gestão educacional contemporânea.

Além disso, o relatório chama atenção para a natureza crítica da função exercida, marcada pelo contato permanente com recursos públicos e pela necessidade de decisões transparentes e responsáveis, sobretudo quando se trata da execução de recursos de ações específicas. Nesse sentido, os dados do TCEMG convergem com os objetivos desta pesquisa, ao apontar a urgência de estratégias de capacitação continuada, apoio técnico por parte das SREs e até mesmo a possibilidade de inserção de profissionais com formação especializada em gestão financeira nas escolas, de modo a fortalecer a eficiência e a legitimidade da aplicação dos recursos.

Nesse contexto, os dispositivos normativos e as evidências analisadas permitem levantar algumas hipóteses preliminares sobre os fatores que dificultam a execução tempestiva dos recursos pelas Caixas Escolares. Entre eles, destacam-se: a ausência de preparo técnico do gestor e dos demais membros da Caixa Escolar; o receio de responsabilização decorrente de eventuais equívocos na execução financeira; a comunicação limitada e alinhamento entre os setores pedagógico e financeiro nos diferentes níveis da gestão (SEE/MG, SRE e escolas); a liberação de recursos sem considerar, de forma efetiva, as demandas reais das unidades de ensino; bem como a prevalência de políticas e projetos concebidos de forma verticalizada, ou seja, top-down.

Também podem ser apontados os desafios relacionados à mobilização da comunidade escolar para uma gestão mais participativa; ao compartilhamento das responsabilidades na gestão financeira; à interpretação das normativas; à organização das Caixas Escolares, baseada na atuação voluntária de seus membros; e ao acúmulo de atribuições do gestor escolar, que reúne responsabilidades administrativas, pedagógicas e financeiras.

Durante o acompanhamento às escolas, têm surgido indícios de que a falta de informação pode constituir um entrave adicional à execução tempestiva dos recursos. Em uma visita recente para atender a uma demanda específica, por exemplo, especialistas pedagógicos relataram não ter conhecimento sobre os recursos disponíveis para a unidade escolar.

Embora não seja possível afirmar que essa realidade se reproduza em todas as escolas, a situação sugere a necessidade de investigar como se estrutura o processo de comunicação desde a SEE, passando pelas SRE, em especial por meio da DAFI, até chegar às escolas: de que forma os conteúdos são divulgados, como funcionam os canais oficiais de orientação e qual a efetividade dos processos de emissão e recepção da mensagem.

Além disso, observa-se que a comunicação interna dentro das próprias escolas também é determinante: quando o gestor assina o Termo de Compromisso sem compartilhar as informações com a equipe pedagógica e administrativa, compromete-se a integração entre planejamento pedagógico e execução financeira. Ademais, o cotidiano marcado por múltiplas demandas e projetos simultâneos, e a alta rotatividade dos ATBs, em sua maioria contratados, comprometem a continuidade das ações.

Tais hipóteses, contudo, ainda carecem de verificação, de modo que a pesquisa poderá confirmá-las, aprofundá-las ou mesmo revelar outras dimensões que impactam a gestão financeira escolar. Tais hipóteses, contudo, ainda carecem de verificação empírica, cabendo à pesquisa confirmá-las, aprofundá-las ou mesmo revelar outras dimensões que impactam a gestão dos recursos nas escolas estaduais vinculadas à SRE Itajubá.

Nesse cenário, destaca-se que a própria SEE/MG reconhece a necessidade de aprimorar os fluxos de gestão e de comunicação ao anunciar, em outubro de 2025, a implantação do novo Sistema de Gestão Descentralizada (SGD), plataforma desenvolvida em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), para a execução dos recursos da Caixa Escolar. O SGD propõe a padronização dos processos de planejamento, execução e prestação de contas por meio da adoção do Plano de Aplicação Financeira (PAF) e da migração das antigas contas bancárias para novos arranjos financeiros. Conforme divulgado pela SEE/MG, o objetivo é assegurar que

os valores repassados às escolas “sejam de fato utilizados, da melhor maneira possível, levando sempre em consideração a realidade e necessidades específicas de cada uma das nossas escolas estaduais¹⁶” (Minas Gerais, 2025). A mesma notícia destaca que “é inadmissível que enviemos o recurso e ele fique parado nas dezenas de contas que existiam antes” (Minas Gerais, 2025), reforçando o entendimento institucional de que a execução não tempestiva dos recursos constitui um entrave à efetividade da política.

Além disso, a reestruturação das contas bancárias anunciada pelo Governo de Minas, com o encerramento de mais de sete mil contas vinculadas às escolas estaduais, reforça o reconhecimento de que a pulverização das contas favorecia a permanência de saldos inativos. Conforme divulgado pelo Portal de Notícias Cerqueiras Online, em 21/10/2025, “o objetivo é garantir que os recursos não fiquem parados ou se percam em um emaranhado burocrático, chegando de forma mais eficiente à ponta: o aluno” (Cerqueiras On-line, 2025). Essa constatação se alinha aos problemas identificados na SRE Itajubá, fortalecendo a pertinência da investigação acerca da execução não tempestiva dos recursos financeiros.

Dessa forma, o SGD emerge como uma solução governamental que busca enfrentar entraves estruturais na gestão financeira escolar, ao ampliar a visibilidade das informações, unificar contas, reduzir riscos operacionais, padronizar fluxos e fortalecer os mecanismos de comunicação entre SEE, SRE e escolas.

¹⁶ Notícia completa disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/secretaria-de-educacao-realiza-formacao-para-apresentar-detalhes-do-novo-sistema-do-caixa-escolar/>.

2.4 ELEMENTOS CRÍTICOS NA GESTÃO DE RECURSOS ESCOLARES

A análise dos dispositivos normativos presentes no Estatuto da Caixa Escolar evidencia a centralidade da gestão financeira eficiente no contexto educacional. O artigo 2º, inciso I do Estatuto, estabelece que a finalidade primordial da Caixa Escolar é assegurar que todos os recursos destinados ao processo educativo sejam revertidos em benefício direto dos estudantes, reafirmando o compromisso com a equidade e a qualidade do ensino. De igual modo, o artigo 2º, inciso IV, dispõe que sua atuação deve contribuir para a autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola, o que pressupõe um uso planejado e eficaz dos recursos. Complementarmente, os incisos I e II do artigo 3º atribuem às Caixas Escolares a responsabilidade pelo gerenciamento dos recursos transferidos pelos entes federativos e pela aquisição de bens e serviços necessários ao desenvolvimento das ações pedagógicas. Ainda, o Decreto Estadual nº 45.085/2009 reforça o papel fiscalizador ao exigir que, até 31 de março do exercício seguinte, o Conselho Fiscal apresente parecer atestando que:

- I - Os bens patrimoniais adquiridos no exercício anterior foram revertidos ao patrimônio do Estado, por meio de instrumento de doação; e
- II – No ano anterior, todos os recursos recebidos por meio de transferências financeiras regulamentadas neste decreto, bem como os recursos diretamente arrecadados ou recebidos de outros entes federativos, foram revertidos aos objetivos estatutários da caixa escolar (Minas Gerais, 2009).

Apesar do arcabouço normativo, observa-se um descompasso significativo entre a norma e a prática. A análise dos demonstrativos financeiros evidencia que nem todos os recursos recebidos foram tempestivamente utilizados. Há casos de recursos que permanecem parados em conta por longos períodos. O atraso ou a não execução tempestiva dos valores destinados a projetos específicos pode fazer com que iniciativas não sejam implementadas ou executadas fora do tempo ideal, contribuindo para a redução de sua eficácia e o atendimento oportuno às demandas pedagógicas.

Sob a perspectiva da gestão por processos, a execução dos recursos financeiros pode ser compreendida como um fluxo contínuo que envolve planejamento, operacionalização, controle e avaliação. Nesse sentido, a existência de gargalos em etapas intermediárias, como aquisição, prestação de contas ou análise técnica, pode comprometer o desempenho global do processo, afetando diretamente a capacidade da escola de responder, de forma ágil, às demandas pedagógicas.

As dificuldades de execução podem estar relacionadas às condições organizacionais das Caixas Escolares. Constituídas por membros voluntários, essas entidades assumem responsabilidades administrativas e financeiras que demandam conhecimentos específicos e atualização constante em relação às normativas vigentes. Nesse contexto, aspectos como a rotatividade dos integrantes, a necessidade de formação continuada, a complexidade dos procedimentos de execução e prestação de contas e os desafios operacionais inerentes à gestão dos recursos públicos podem influenciar a continuidade das rotinas administrativas e financeiras. Soma-se a isso a burocracia dos trâmites e a constante atualização das normas, fatores que contribuem para tornar a gestão financeira escolar uma atividade complexa para as unidades executoras.

Outro aspecto relevante refere-se à abrangência territorial da SRE de Itajubá, que abarca 21 municípios e 44 escolas estaduais. Nesse contexto, a Diretoria Administrativa enfrenta um volume significativo de demandas, principalmente relacionadas à análise das prestações de contas acumuladas ao longo dos anos e das prestações de contas dos recursos do PDDE e das Ações Integradas.

A prioridade conferida à análise dos processos do PDDE e à redução desse passivo, ou seja, à necessidade de analisar, aprovar e proceder à baixa contábil dos processos pendentes, contribui para uma atuação mais reativa, em detrimento do acompanhamento preventivo das unidades escolares. Essa dinâmica compromete a ampliação do suporte técnico in loco, que poderia contribuir para o fortalecimento da gestão financeira e para a execução tempestiva dos recursos. Esse cenário é agravado pelo acúmulo histórico de prestações de contas físicas na SRE Itajubá, cuja regularização demanda esforços contínuos da equipe técnica e reduz a disponibilidade para ações de acompanhamento preventivo junto às escolas.

Outro elemento identificado refere-se à percepção de elevada responsabilização associada à complexidade dos procedimentos de prestação de contas. Esse contexto pode favorecer posturas mais cautelosas por parte dos gestores escolares, influenciando a tomada de decisões relacionadas à execução dos recursos. Essa dinâmica pode ser interpretada à luz do conceito de accountability na gestão pública, segundo o qual os mecanismos de controle e prestação de contas são importantes para assegurar a transparência e a correta aplicação dos recursos públicos, mas também demandam capacidades técnicas e administrativas capazes de garantir sua efetiva operacionalização.

Por outro lado, a proposta de implementação do SGD, desenvolvido em parceria com a FGV, representa um avanço importante na modernização dos processos de gestão e prestação de contas. A adoção de um ambiente digital para registro, acompanhamento e análise das execuções financeiras possibilita maior celeridade, transparência e rastreabilidade das informações, além de favorecer análises mais tempestivas. Esse novo modelo tende a permitir a identificação precoce de inconsistências, possibilitando correções ao longo da execução e não apenas após o encerramento dos processos, como ocorre no modelo tradicional baseado em documentação física.

Nesse sentido, a transição de um modelo centrado na análise posterior das prestações de contas para um modelo orientado ao acompanhamento contínuo e preventivo configura-se como uma mudança relevante, com potencial para reduzir entraves operacionais, qualificar a gestão financeira e contribuir para a efetiva utilização dos recursos no tempo adequado. Alinhado aos princípios da Nova Gestão Pública, esse modelo privilegia a eficiência, a racionalização de processos e o uso de tecnologias da informação como instrumentos de aprimoramento da gestão pública, deslocando o foco do controle exclusivamente posterior para uma atuação mais preventiva e orientada à melhoria dos resultados.

Além disso, a comunicação e o alinhamento de ações entre os setores pedagógico e financeiro podem ser limitados, tanto no âmbito da SEE/MG quanto nas SREs e nas próprias escolas. A fragilidade dessa integração pode comprometer a articulação entre planejamento pedagógico e execução financeira, resultando em decisões que podem não refletir as necessidades reais da escola e dos estudantes.

Diante do exposto, observa-se que a gestão dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares enfrenta desafios recorrentes que podem comprometer a efetividade de sua atuação, sobretudo na execução dos valores destinados a ações específicas. Esses entraves, de caráter estrutural e processual, foram identificados ao longo da análise normativa e empírica, configurando-se como elementos críticos presentes no cotidiano das escolas e da própria SRE Itajubá. Para melhor visualização e compreensão desses achados, o Quadro 10 apresenta uma síntese dos principais pontos levantados e seus possíveis desdobramentos na gestão financeira e pedagógica.

Quadro 14 – Elementos Críticos na Gestão de Recursos Escolares

Elemento Crítico	Possíveis Desdobramentos na Gestão Financeira e Pedagógica
Morosidade na utilização dos recursos (especialmente os de ações específicas)	Recursos parados em conta; atraso na implementação de projetos; perda de oportunidade pedagógica.
Estrutura organizacional das Caixas Escolares baseada na atuação de membros voluntários, associada à inexistência de cargos específicos para a gestão financeira escolar e à predominância de ATBs designados nas atividades administrativas e financeiras.	Falta de continuidade administrativa; ausência de formação técnica; dificuldades em lidar com normas vigentes.
Acúmulo de prestações de contas pendentes de análise na SRE Itajubá	Atuação reativa em detrimento do acompanhamento preventivo; acúmulo de processos para análise e baixa.
Complexidade dos procedimentos de prestação de contas e percepção de elevada responsabilização	Insegurança dos gestores; adoção de posturas mais cautelosas; possível impacto na execução tempestiva dos recursos.
Burocracia dos trâmites, carência de conhecimento técnico e dificuldades operacionais.	Dificuldade para realizar aquisições e contratações; atrasos na execução dos recursos e no atendimento das demandas escolares.
Articulação limitada entre setores pedagógico e financeiro (na SRE e nas Escolas)	Planejamento pedagógico desvinculado da execução financeira; decisões pouco alinhadas às necessidades escolares.
Atuação limitada de suporte técnico preventivo e fiscalização in loco.	Acompanhamento ocorre de forma pontual e restrita a demandas específicas ou emergenciais, sem caráter preventivo; Predomínio de atuação reativa; ausência de acompanhamento contínuo in loco; maior risco de inconsistências na execução dos recursos.
Fragmentação das informações e necessidade de maior integração dos fluxos de comunicação entre SEE/MG, SRE e escolas, além do fortalecimento da comunicação interna nas unidades escolares.	Falta de clareza sobre os recursos disponíveis; informações sobre a disponibilidade de recursos não chegam às equipes pedagógicas, maior risco de atraso na aplicação dos recursos ou não atendimento de demandas pedagógicas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Os elementos críticos sistematizados no Quadro 10 evidenciam fatores que podem comprometer a execução tempestiva dos recursos pelas Caixas Escolares, especialmente aqueles destinados a ações específicas. Entre eles, destacam-se a morosidade na utilização dos recursos, a complexidade dos procedimentos administrativos, a limitação do suporte técnico preventivo, a fragilidade da articulação entre as dimensões pedagógica e financeira e os desafios relacionados à capacidade técnico-administrativa das unidades executoras. Em conjunto, esses fatores podem dificultar a execução tempestiva dos recursos e limitar o alcance dos objetivos previstos pelas políticas de descentralização financeira.

Embora identificados a partir da realidade da SRE Itajubá, tais elementos dialogam com desafios mais amplos da gestão pública educacional, relacionados à descentralização da gestão financeira, à articulação entre autonomia e controle e à capacidade de implementação das políticas públicas. A compreensão desses aspectos demanda uma análise fundamentada nos referenciais da gestão pública, da gestão por processos e da gestão democrática, que serão aprofundados no capítulo seguinte, com vistas a subsidiar a interpretação dos achados empíricos desta pesquisa.

3. GESTÃO PÚBLICA E FINANCEIRA: ALGUNS APONTAMENTOS TEÓRICOS E A ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DA PESQUISA

A análise da gestão financeira da educação pública requer os referenciais teóricos e a definição de estratégias metodológicas que permitam compreender a realidade investigada. Este capítulo tem como objetivo articular essas duas dimensões: de um lado, apresenta conceitos e práticas relacionadas à gestão pública, ao financiamento da educação e à descentralização financeira, discutidos à luz da literatura; de outro, descreve o percurso metodológico a ser adotado para a realização da pesquisa.

Inicialmente apresenta um conjunto de apontamentos teóricos capazes de fundamentar a análise sobre a gestão pública e financeira da educação, destacando os princípios de responsabilização, eficiência, transparência e participação democrática. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram a investigação empírica desenvolvida no âmbito das Escolas Estaduais atendidas pela SRE Itajubá, possibilitando compreender como os referenciais teóricos dialogam com a prática da gestão escolar. Dessa forma, a articulação desses eixos possibilita uma visão abrangente do fenômeno investigado, ao mesmo tempo em que oferece instrumentos analíticos para compreender as dificuldades enfrentadas pelas Caixas Escolares e construir um conjunto de propostas para a otimização da execução dos recursos públicos transferidos.

O capítulo organiza-se em três seções. A primeira aborda conceitos de gestão pública, financiamento e responsabilização, evidenciando práticas contemporâneas e suas implicações no campo educacional. A segunda analisa a descentralização da gestão financeira como um desafio para a efetivação da gestão democrática e participativa nas escolas públicas. Por fim, a terceira apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa, detalhando sua natureza, instrumentos de coleta e análise de dados, sujeitos participantes e considerações éticas.

3.1 GESTÃO PÚBLICA, FINANCIAMENTO E RESPONSABILIZAÇÃO: ALGUMAS REFLEXÕES

A compreensão dos modelos de gestão pública é fundamental para analisar os atuais desafios da administração educacional no Brasil. Como explica Rennó (2019), os paradigmas patrimonialista, burocrático e gerencial não se sucedem de forma linear ou excludente, mas coexistem e se sobrepõem em diferentes momentos e instâncias da gestão pública. Essa leitura dialoga com a análise de Abrucio (1997), ao evidenciar que o modelo burocrático, embora tenha representado um avanço frente ao patrimonialismo, mostrou-se limitado diante das exigências de uma sociedade mais complexa, ao destacar:

Voltado cada vez mais para si mesmo, o modelo burocrático tradicional vem caminhando para o lado contrário dos anseios dos cidadãos. É a partir deste processo que o modelo gerencial começa a preencher um vácuo teórico e prático, captando as principais tendências presentes na opinião pública, entre as quais se destacam o controle dos gastos públicos e a demanda pela melhor qualidade dos serviços públicos (Abrucio, 1997, p. 7).

Na mesma direção, Hood (1991) aponta que a Nova Gestão Pública (New Public Management) se consolidou sobre os eixos da responsabilização, eficiência e mensuração de resultados, buscando corrigir tais limitações por meio da descentralização e do foco em desempenho. Nesse cenário, observa-se que a gestão pública contemporânea, inclusive a educacional, apresenta marcas históricas de patrimonialismo e burocracia, ao mesmo tempo em que incorpora elementos do gerencialismo, evidenciando um campo de tensões que impacta diretamente a execução financeira e a busca pela gestão democrática nas escolas.

O desafio da gestão dos recursos escolares extrapola o aspecto contábil e envolve dimensões administrativas, pedagógicas e sociais, que exigem do gestor escolar uma postura comprometida com a eficiência e a transparência. Como afirmam Cesário, Tepedino e Neves (2018), a descentralização implementada pelo PDDE conferiu maior autonomia às escolas, mas também ampliou as responsabilidades dos gestores, que devem articular participação e

corresponsabilidade no planejamento e aplicação das verbas. Nesse processo, os conselhos escolares e as unidades executoras assumem papel fundamental para assegurar que a gestão financeira esteja a serviço do projeto pedagógico, evitando práticas arbitrárias e fortalecendo a qualidade educacional.

Nessa perspectiva, Freitas (2009) enfatiza que a efetividade dos programas educacionais depende de uma gestão democrática e participativa, em que a comunidade escolar atua no acompanhamento, na fiscalização e na definição das prioridades de aplicação dos recursos. O autor ressalta que a responsabilização não se limita ao cumprimento de normas legais, mas envolve a construção de espaços de controle social, como conselhos escolares e colegiados, capazes de assegurar transparência, qualidade do gasto e conservação do patrimônio público.

Ao destacar a importância da autonomia escolar vinculada ao Projeto Político Pedagógico (PPP), Freitas reforça que a gestão financeira só se torna significativa quando articulada ao projeto educativo e à participação coletiva, aproximando os princípios da gestão pública contemporânea das práticas escolares de descentralização e corresponsabilidade. A realidade das escolas mineiras evidencia, entretanto, os desafios envolvidos na concretização desses princípios.

A descentralização financeira da educação em Minas Gerais, operacionalizada por meio das Caixas Escolares, ilustra a complexidade dos processos de responsabilização na gestão pública. Silva (2018), ao analisar as prestações de contas da SRE de Curvelo, constatou que 85,9% dos processos apresentaram inconsistências, apontando desafios relacionados à gestão administrativa e financeira das escolas e à necessidade de formação continuada e suporte técnico aos gestores escolares, cuja trajetória profissional está frequentemente vinculada ao campo educacional.

Apesar dos treinamentos ofertados pela SEE/MG, persistem erros em licitações, notas fiscais e relatórios financeiros, o que sugere que a capacitação, por si só, pode não ser suficiente para assegurar a adequada execução dos recursos. Além disso, a vinculação do diretor escolar como presidente da escola, do colegiado e da Caixa Escolar concentra funções e compromete o princípio da segregação, limitando a autonomia prevista no processo de descentralização.

Esses achados reforçam que a responsabilização requer não apenas normas e controles burocráticos, mas também condições institucionais e suporte técnico para promover a transparência, a efetividade da gestão e a participação social. Anjos (2018), ao analisar a gestão financeira das escolas da SRE de Patrocínio, demonstra que, embora a Constituição de 1988 e a LDB nº 9.394/1996 tenham ampliado a autonomia das escolas, persistem obstáculos estruturais: ausência de servidores especializados, apoio técnico insuficiente e erros nas prestações de contas, que, em 47% dos casos, resultaram em devoluções financeiras.

Esses dados revelam que a responsabilização não pode ser reduzida ao controle formal, devendo articular-se ao fortalecimento das capacidades institucionais e à participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Em perspectiva comparada, Borges (2004) mostra que reformas descentralizadoras da gestão educacional no Brasil, Estados Unidos e Grã-Bretanha buscaram ampliar o poder decisório dos conselhos escolares e a participação da comunidade. Contudo, pais e alunos permaneceram, em grande medida, como atores secundários diante da predominância de professores, diretores e burocracias educacionais.

A experiência brasileira, marcada pela redemocratização e pelo incentivo aos colegiados escolares, evidencia tanto avanços institucionais quanto desafios relacionados à participação social, à permanência de práticas clientelistas e às relações hierárquicas presentes no contexto escolar. Tais achados reforçam que a responsabilização na gestão pública exige mais do que a criação de estruturas participativas, demandando condições sociais e institucionais que contribuam para o fortalecimento da gestão democrática no ambiente escolar.

As discussões sobre eficiência, responsabilização e melhoria do desempenho das organizações públicas conduzem à necessidade de compreender como as atividades institucionais são estruturadas e executadas. Nesse contexto, a gestão por processos organizacionais constitui uma abordagem relevante para analisar os fluxos de trabalho, os atores envolvidos e os mecanismos de coordenação que influenciam os resultados organizacionais.

3.2 GESTÃO POR PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A compreensão dos processos organizacionais tem se consolidado como uma importante abordagem para a análise e o aperfeiçoamento das organizações públicas, especialmente em contextos caracterizados pela complexidade das atividades, pela atuação de múltiplos atores e pela necessidade de utilização eficiente dos recursos públicos. Nessa perspectiva, a gestão por processos desloca o foco das estruturas hierárquicas para os fluxos de trabalho, buscando compreender como as atividades são executadas, como os diferentes atores interagem e quais fatores podem influenciar o desempenho organizacional.

No âmbito da administração pública, essa abordagem contribui para a identificação de gargalos, falhas de comunicação, sobreposição de atividades e dificuldades de coordenação que podem comprometer a efetividade das políticas públicas e a prestação dos serviços à sociedade. Além disso, possibilita compreender as organizações como sistemas integrados, nos quais os resultados dependem da articulação entre diferentes processos, setores e níveis administrativos.

Considerando que esta pesquisa busca identificar os principais atores e fluxos envolvidos na gestão financeira escolar, analisar fatores que dificultam a execução tempestiva dos recursos descentralizados e propor estratégias voltadas ao aprimoramento desse processo, a incorporação dos conceitos da gestão por processos organizacionais mostra-se relevante para a compreensão do objeto investigado. Assim, esta seção apresenta os principais conceitos relacionados aos processos organizacionais, ao *Business Process Management* (BPM) e à aplicação da gestão por processos no setor público, estabelecendo aproximações com a gestão financeira das Caixas Escolares e com a atuação das SREs.

3.2.1 Conceito de Processo Organizacional

A noção de processo organizacional ocupa posição central nas abordagens contemporâneas de gestão, especialmente em contextos caracterizados por elevada

complexidade institucional e necessidade de coordenação entre diferentes atores. De modo geral, os processos podem ser compreendidos como conjuntos estruturados de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em produtos, serviços ou resultados destinados a atender determinadas demandas organizacionais.

Segundo a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP, 2013), processo pode ser definido como um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma entradas em saídas, agregando valor para usuários ou partes interessadas. Essa definição enfatiza a existência de um fluxo organizado de atividades, executadas de forma coordenada, com o propósito de alcançar resultados específicos.

Nessa mesma perspectiva, Kissa *et al.* (2023) afirmam que os processos organizacionais constituem sistemas de atividades articuladas que envolvem recursos, pessoas, informações e tecnologias, orientados para a consecução de objetivos específicos. Os autores destacam que a modelagem de processos possibilita compreender detalhadamente os fluxos de trabalho, os recursos empregados e as atividades desenvolvidas, favorecendo a identificação de oportunidades de melhoria.

Essa compreensão representa uma mudança em relação às abordagens tradicionais de gestão, historicamente orientadas por estruturas funcionais. Na perspectiva orientada por processos, o foco desloca-se dos setores organizacionais para os fluxos de atividades que atravessam diferentes áreas e envolvem múltiplos atores na produção de determinado resultado.

Conforme ressaltam Papadopoulos *et al.* (2018), os processos representam implementações organizadas de atividades do mundo real, envolvendo sistemas de informação, documentos, recursos materiais e pessoas, sendo executados por meio de etapas logicamente encadeadas. Os autores enfatizam que os processos são compostos por atividades automatizadas e atividades executadas por indivíduos, exigindo coordenação entre diferentes recursos e mecanismos de gestão.

No âmbito da administração pública, a análise dos processos assume especial relevância em razão da multiplicidade de atores envolvidos, da necessidade de observância dos dispositivos legais e da crescente demanda por eficiência e

transparência na utilização dos recursos públicos. Dessa forma, compreender os processos organizacionais significa identificar os fluxos de atividades, os responsáveis por sua execução, os mecanismos de comunicação existentes e os fatores que podem influenciar seu desempenho.

3.2.2 Business Process Management (BPM)

A Gestão por Processos de Negócio, conhecida internacionalmente como *Business Process Management* (BPM), consiste em uma abordagem gerencial voltada ao planejamento, execução, monitoramento e aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais. Seu propósito central é promover maior alinhamento entre as atividades desenvolvidas e os objetivos institucionais, contribuindo para o aumento da eficiência, da qualidade e da capacidade de adaptação das organizações.

De acordo com Papadopoulos *et al.* (2018), o BPM pode ser definido como uma abordagem sistemática destinada à melhoria do desempenho organizacional. Os autores afirmam que a gestão por processos envolve a administração de todo o ciclo dos processos, compreendendo as etapas de definição, gerenciamento, execução e controle. Entre suas principais funções estão a documentação dos fluxos de trabalho, a definição de responsabilidades, o gerenciamento das atividades e a melhoria contínua dos processos.

A literatura destaca que o BPM busca superar a fragmentação organizacional por meio da compreensão integrada dos fluxos de trabalho. Nesse sentido, a gestão por processos permite identificar gargalos, redundâncias, atrasos e falhas de coordenação que afetam o desempenho institucional. Segundo Kissa *et al.* (2023), o objetivo do BPM é analisar e examinar os processos de forma sistemática para promover sua otimização, possibilitando maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e as demandas do ambiente externo.

Outra contribuição relevante do BPM refere-se à possibilidade de tornar explícitas as responsabilidades dos diferentes atores envolvidos em determinado processo. A definição clara de papéis, fluxos de informação e mecanismos de

monitoramento favorece a coordenação das atividades e reduz ambiguidades que podem comprometer a execução das tarefas.

Sob essa perspectiva, a gestão por processos não se restringe à adoção de ferramentas tecnológicas ou à padronização de procedimentos. Trata-se de uma abordagem gerencial orientada para a melhoria contínua, baseada na análise sistemática das atividades desenvolvidas e na busca permanente por maior efetividade organizacional.

3.2.3 Gestão por Processos no Setor Público

Nas últimas décadas, as transformações associadas à Nova Gestão Pública (*New Public Management*) e às discussões sobre governança pública ampliaram o interesse pela aplicação da gestão por processos nas organizações governamentais. A crescente pressão por transparência, qualidade dos serviços e eficiência na utilização dos recursos públicos tem impulsionado a adoção de mecanismos voltados ao aperfeiçoamento dos processos administrativos.

Entretanto, a implementação da gestão por processos no setor público apresenta desafios específicos. Diferentemente das organizações privadas, as instituições públicas atuam em ambientes fortemente regulamentados, submetidos a múltiplos mecanismos de controle e marcados pela necessidade de conciliar eficiência administrativa com princípios como legalidade, impessoalidade e *accountability*¹⁷.

Nesse contexto, Papadopoulos *et al.* (2018) observam que as organizações públicas frequentemente enfrentam problemas relacionados à sobreposição de serviços, desperdícios, custos elevados, erros operacionais e atrasos decorrentes da limitada capacidade de compartilhamento de informações sobre seus processos organizacionais. Segundo os autores, a gestão por processos pode contribuir para

¹⁷ No contexto da gestão financeira escolar, a *accountability* pode ser compreendida como o dever de prestar contas, justificar decisões e responder pelos resultados da aplicação dos recursos públicos perante instâncias de controle e a comunidade escolar, articulando transparência, responsabilização e controle social (Freitas, 2009; Silva, 2018; Anjos, 2018).

racionalizar as atividades administrativas e melhorar a prestação dos serviços públicos.

De forma semelhante, Forliano *et al.* (2020) argumentam que os processos desenvolvidos na administração pública não podem ser compreendidos apenas por meio de modelos lineares. Os autores defendem a adoção de uma perspectiva sistêmica, capaz de considerar as interdependências entre os diferentes atores envolvidos, bem como os efeitos pretendidos e não pretendidos das decisões organizacionais. Para eles, a crescente complexidade das organizações públicas exige abordagens que sejam capazes de captar relações de causalidade, retroalimentação e impactos indiretos produzidos pelos processos institucionais.

Além disso, estudos recentes apontam que a gestão por processos favorece maior alinhamento entre os objetivos institucionais e a gestão dos recursos públicos, contribuindo para ampliar a transparência, fortalecer a *accountability* e aprimorar a qualidade dos serviços ofertados à sociedade. Entre os benefícios identificados estão a melhoria da coordenação entre setores, a redução de retrabalhos, o aumento da produtividade e a maior capacidade de resposta às mudanças do ambiente institucional.

Dessa forma, a gestão por processos apresenta-se como uma abordagem relevante para a compreensão dos desafios enfrentados pelas organizações públicas contemporâneas, oferecendo instrumentos analíticos capazes de contribuir para a melhoria do desempenho institucional e para o fortalecimento da capacidade estatal de implementação das políticas públicas.

No campo educacional, a aplicação da gestão por processos mostra-se especialmente relevante em atividades que envolvem múltiplos níveis administrativos, como a gestão financeira escolar. A execução dos recursos descentralizados mobiliza diferentes instâncias decisórias e operacionais, exigindo coordenação entre órgãos centrais, Superintendências Regionais de Ensino e unidades escolares. Dessa forma, a perspectiva da gestão por processos oferece elementos analíticos importantes para compreender os desafios relacionados à execução financeira das Caixas Escolares.

3.2.4 Gestão por Processos e Gestão Financeira Escolar

A abordagem da gestão por processos oferece importantes contribuições para a compreensão da gestão financeira escolar, especialmente em contextos caracterizados pela atuação de múltiplos atores, pela necessidade de coordenação interinstitucional e pelo cumprimento de normas e procedimentos administrativos. Nessa perspectiva, a execução dos recursos públicos não pode ser compreendida apenas como uma sequência de atividades isoladas, mas como um processo organizacional integrado, composto por diferentes etapas, responsabilidades e fluxos de informação.

Segundo Papadopoulos *et al.* (2018), o *Business Process Management* (BPM) constitui uma abordagem sistemática voltada à melhoria do desempenho organizacional por meio da compreensão, gestão, execução e controle dos processos. Para os autores, a gestão por processos envolve a documentação dos fluxos de trabalho, a definição de responsabilidades, o gerenciamento das atividades e a melhoria contínua dos procedimentos, com vistas ao aumento da qualidade e da eficiência organizacional.

Nessa perspectiva, os processos não se restringem a procedimentos administrativos ou sistemas informatizados, mas compreendem atividades realizadas por pessoas, apoiadas por recursos, documentos e tecnologias, organizadas de forma articulada para alcançar determinados resultados. Conforme destacam Papadopoulos *et al.* (2018), os processos representam “implementações multidimensionais de atividades do mundo real”, envolvendo tanto atividades automatizadas quanto atividades executadas por indivíduos, integrando sistemas, informações e recursos organizacionais.

Essa compreensão mostra-se particularmente pertinente à gestão financeira das Caixas Escolares. A execução dos recursos descentralizados envolve uma cadeia de atividades que se inicia na definição das políticas públicas pela SEE/MG, passa pelas ações de orientação e acompanhamento realizadas pelas SREs e se concretiza nas unidades escolares por meio da atuação dos gestores escolares, dos ATBs, dos Colegiados Escolares e dos membros das Caixas Escolares.

Sob a ótica da gestão por processos, o processo de implementação e execução financeira que envolve a SEE/MG, as SREs e as unidades escolares pode ser compreendido como um sistema organizacional complexo, caracterizado por múltiplas interações, transferência de informações, tomada de decisões e execução de atividades interdependentes. Nesse contexto, as dificuldades observadas na execução tempestiva dos recursos podem decorrer não apenas da atuação individual dos agentes envolvidos, mas também de desafios relacionados à coordenação, à integração e ao funcionamento dos próprios processos organizacionais.

Essa interpretação encontra respaldo nas reflexões de Forlano *et al.* (2020), que defendem a necessidade de superar modelos lineares de gestão e adotar uma visão sistêmica dos processos públicos. Para os autores, os processos desenvolvidos na administração pública devem considerar não apenas os efeitos pretendidos das decisões, mas também suas implicações sistêmicas, efeitos não intencionais e interdependências existentes entre os diferentes atores envolvidos. Os autores afirmam que os modelos tradicionais frequentemente não conseguem captar adequadamente “*delays, nonlinearities and multiple feedback loops*” (Forlano *et al.*, 2020, p. 1204), isto é, atrasos, não linearidades e múltiplos mecanismos de retroalimentação presentes nos sistemas organizacionais complexos.

Essa perspectiva contribui para compreender diversos achados desta pesquisa. Questões como a fragmentação das informações entre setores, a dificuldade de integração entre áreas pedagógicas e financeiras, a sobrecarga administrativa dos gestores escolares, a rotatividade dos ATBs financeiros e os desafios relacionados à execução dos recursos de ações específicas podem ser interpretados como fatores que afetam o desempenho do processo organizacional de gestão financeira escolar.

Além disso, a literatura destaca que a gestão por processos possibilita identificar gargalos, retrabalhos, atrasos e desperdícios que comprometem a eficiência das organizações. Conforme argumentam Kissa *et al.* (2023), a análise dos processos permite compreender detalhadamente os fluxos de trabalho, os recursos utilizados e as atividades desenvolvidas, contribuindo para a redução de

custos, eliminação de atividades que não agregam valor e aprimoramento da tomada de decisão.

Aplicada à realidade da gestão financeira escolar, essa abordagem reforça a importância do monitoramento contínuo dos processos relacionados ao planejamento, execução e prestação de contas dos recursos públicos. A identificação de etapas críticas, a definição clara de responsabilidades e o acompanhamento sistemático dos resultados podem contribuir para reduzir falhas operacionais e fortalecer a capacidade das escolas para executar tempestivamente os recursos recebidos.

Papadopoulos *et al.* (2018) ressaltam ainda que a gestão por processos contribui para ampliar a transparência, fortalecer a *accountability*, promover melhoria contínua dos serviços e aumentar a eficiência organizacional. Segundo os autores, organizações públicas que adotam uma visão orientada por processos tendem a alcançar maior alinhamento entre objetivos institucionais, gestão dos recursos e prestação de serviços à sociedade.

No contexto desta pesquisa, tais contribuições mostram-se particularmente relevantes, uma vez que a gestão financeira escolar envolve a aplicação de recursos públicos destinados à garantia das condições de funcionamento das escolas e à implementação das políticas educacionais. Assim, a gestão por processos constitui uma lente teórica capaz de auxiliar na compreensão dos fluxos de execução financeira, dos fatores que geram ineficiências e das estratégias que podem ser adotadas para aprimorar a gestão dos recursos descentralizados pelas Caixas Escolares vinculadas à SRE Itajubá.

A incorporação da perspectiva da gestão por processos à análise da gestão financeira escolar permite compreender que os desafios relacionados à execução dos recursos públicos não decorrem exclusivamente da atuação individual dos gestores, mas também das características dos fluxos organizacionais que estruturam a implementação da política educacional.

Nesse sentido, a discussão sobre descentralização da gestão financeira e gestão democrática, apresentada na seção seguinte, complementa essa análise ao evidenciar como a distribuição de responsabilidades e a participação dos diferentes atores influenciam a execução dos recursos públicos nas escolas estaduais.

A compreensão dos processos organizacionais torna-se particularmente relevante no contexto da gestão financeira escolar, uma vez que a execução dos recursos descentralizados envolve múltiplos atores, diferentes níveis administrativos e a distribuição de responsabilidades entre órgãos centrais, Superintendências Regionais de Ensino e unidades escolares. Nesse sentido, a análise dos processos organizacionais remete à discussão sobre a descentralização da gestão financeira, especialmente quanto à distribuição do poder decisório, à autonomia das escolas e à participação dos diferentes atores na gestão dos recursos públicos, aspectos abordados na seção seguinte.

3.3 A DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA COMO DESAFIO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A descentralização do financiamento da educação no Brasil é uma estratégia que buscou aproximar as decisões da comunidade escolar e aumentar a eficiência na aplicação dos recursos. Para Arretche (1996, p. 5):

A centralização significa a concentração de recursos e/ou competências e/ou poder decisório nas mãos de entidades específicas no “centro” (governo central, agência central etc.). Descentralizar é deslocar esses recursos do “centro” e colocá-los em outras entidades específicas (os entes descentralizados). A primeira tem sido identificada como antidemocrática, na medida em que ensejaria a possibilidade de dominação política. Contudo, não existe uma garantia prévia - intrínseca ao mecanismo da descentralização de que o deslocamento desses recursos implique a abolição da dominação. Deslocar recursos do “centro” para subsistemas mais autônomos pode evitar a dominação pelo “centro”, mas pode permitir essa dominação ao interior desse subsistema.

Essa perspectiva reforça que descentralizar, por si só, não significa democratizar. Paro (1987, p. 52-53) acrescenta que:

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.

Medeiros e Luce (2006) lembram ainda que muitas vezes a gestão escolar se limita à “retórica da participação”, sem efetiva deliberação coletiva, enquanto Farenzena e Araújo (2006) destacam a importância dos conselhos escolares e demais instâncias colegiadas como mecanismos de democratização da gestão e fortalecimento do controle social sobre os recursos públicos.

No contexto brasileiro, a descentralização financeira ganhou maior impulso a partir da década de 1990, especialmente por meio de programas como o PDDE, que transferiu recursos diretamente às unidades escolares. Embora essas iniciativas tenham ampliado a capacidade operacional das escolas, diversos estudos apontam que a autonomia conferida às unidades escolares permanece relativa. Farenzena e Araújo (2006) argumentam que a descentralização financeira ocorre sob forte regulação dos órgãos centrais, que continuam definindo critérios de aplicação, procedimentos administrativos e mecanismos de prestação de contas. Dessa forma, as escolas passam a administrar recursos públicos, mas dentro de limites previamente estabelecidos pelos sistemas de ensino.

Além da ampliação da participação e da autonomia das unidades escolares, a descentralização financeira também é frequentemente justificada pela expectativa de maior eficiência na aplicação dos recursos públicos. Nesse sentido, Vieira e Nobre (2024) destacam que a eficiência na gestão pública influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados à população.

Na mesma direção, Fernandes, Gonzalez e Peccioli (2024) argumentam que a melhoria dos resultados educacionais depende não apenas do volume de recursos investidos, mas também da capacidade de gestão desses recursos. O Anuário Brasileiro da Educação Básica (Todos pela Educação, 2024) reforça essa compreensão ao evidenciar que, apesar dos avanços no FUNDEB e no gasto por aluno, persistem desigualdades regionais e desafios relacionados à efetividade da aplicação dos recursos.

Assim, a descentralização financeira passa a envolver não apenas o compartilhamento de responsabilidades e decisões, mas também o desafio de assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente, transparente e alinhada às necessidades educacionais. Entretanto, a busca por maior eficiência

não elimina os desafios relacionados à democratização dos processos decisórios e à efetiva participação da comunidade escolar na definição das prioridades de aplicação desses recursos.

Essa discussão torna-se particularmente relevante quando analisada sob a ótica da gestão democrática. A literatura sugere que a transferência de responsabilidades administrativas e financeiras para as escolas nem sempre é acompanhada pela ampliação da participação da comunidade escolar ou pelo fortalecimento das instâncias colegiadas (Paro, 2016; Farenzena, Araújo, 2006).

No âmbito das escolas estaduais mineiras, a descentralização financeira materializa-se principalmente por meio das Caixas Escolares, entidades responsáveis pela execução dos recursos transferidos pela SEE/MG e por programas federais. Esse modelo amplia a capacidade das escolas de executar despesas relacionadas ao seu funcionamento cotidiano, mas também exige conhecimentos técnicos, observância de normas específicas e mecanismos de controle capazes de assegurar a correta aplicação dos recursos públicos. Nesse sentido, a autonomia financeira encontra-se associada à responsabilização dos gestores e à necessidade de participação da comunidade escolar nos processos de planejamento, acompanhamento e prestação de contas.

A literatura internacional também evidencia que os processos de descentralização educacional assumem diferentes configurações. Na Finlândia, por exemplo, a descentralização está associada a elevados níveis de autonomia municipal e escolar, sustentados por relações de confiança institucional e por forte qualificação dos profissionais da educação (Sahlberg, 2011). Nesse modelo, as escolas possuem significativa capacidade de planejamento e gestão dos recursos, sem que isso implique a predominância de mecanismos externos de controle e responsabilização semelhantes aos observados em outros sistemas educacionais (Sahlberg, 2011).

Por outro lado, países como Estados Unidos e Grã-Bretanha desenvolveram reformas inspiradas nos princípios da Nova Gestão Pública, ampliando a autonomia administrativa e financeira das escolas e associando-a a mecanismos de responsabilização e avaliação por resultados. Conforme argumenta Hood (1991), essas reformas buscaram tornar a gestão pública mais eficiente por meio da

descentralização, da definição de metas e do monitoramento do desempenho institucional.

No campo educacional, Ball (2013) destaca que a ampliação da autonomia escolar foi acompanhada por mecanismos de accountability e performatividade, nos quais a avaliação dos resultados passou a exercer papel central na regulação dos sistemas de ensino. De forma complementar, Borges (2004) observa que as reformas implementadas nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha procuraram fortalecer a participação local e a autonomia das unidades escolares, embora as decisões permanecessem fortemente influenciadas por burocracias educacionais e sistemas de monitoramento do desempenho.

Nesses contextos, a descentralização passou a ser acompanhada por mecanismos de accountability e avaliação, voltados à obtenção de resultados educacionais. No Chile, as reformas descentralizadoras transferiram responsabilidades administrativas e financeiras para os municípios, buscando aproximar a gestão das necessidades locais e ampliar a participação das comunidades escolares. Entretanto, estudos sobre a reforma educacional chilena indicam que a descentralização, embora tenha ampliado a autonomia administrativa das unidades locais, não foi suficiente para eliminar desigualdades educacionais históricas nem para assegurar, de forma automática, maior participação da comunidade nos processos decisórios (Casassus, 2001).

Apesar das diferenças entre os modelos analisados, essas experiências evidenciam que a descentralização produz resultados distintos conforme os níveis de autonomia efetivamente concedidos às escolas, a capacidade técnica dos gestores e os mecanismos de participação social existentes. Em todos os casos, observa-se que a transferência de responsabilidades para as unidades locais não garante, por si só, maior participação democrática nem melhores resultados educacionais. Tais elementos também se mostram relevantes para a compreensão da realidade brasileira e, particularmente, das escolas públicas mineiras.

Sob essa perspectiva, a realidade das escolas estaduais mineiras aproxima-se do que parte da literatura denomina descentralização regulada ou descentralização relativa. Embora as Caixas Escolares sejam responsáveis pela execução direta dos recursos financeiros, a definição das normas, dos

procedimentos e, em muitos casos, das finalidades dos recursos permanece centralizada na SEE/MG.

Assim, amplia-se a responsabilidade das escolas pela execução financeira sem que haja, necessariamente, correspondente ampliação de sua autonomia decisória, gerando tensões entre descentralização, controle e gestão democrática. A descentralização da gestão financeira também precisa ser analisada à luz da atuação dos agentes responsáveis pela implementação das políticas públicas, especialmente no que se refere ao eixo da comunicação no fluxo SEE → SRE → Escola.

Lipsky (1983, p. 13) enfatiza que “as políticas públicas são, em grande parte, feitas pelos servidores que interagem diretamente com os cidadãos”, evidenciando o papel dos agentes que atuam na ponta da execução das políticas educacionais. Nessa perspectiva, Muylaert (2019) amplia essa reflexão ao destacar que diretores e professores exercem discricionariedade como burocratas de nível de rua, ao passo que os burocratas de médio escalão são aqueles que “lidam com as categorias extremas da burocracia, ou seja, que fazem o elo entre o alto escalão e os executores das políticas públicas, os burocratas de nível de rua” (Muylaert, 2019, p. 90).

Sob esse enfoque, as SREs podem ser compreendidas como instâncias típicas da burocracia de médio escalão, responsáveis por interpretar normativas, orientar procedimentos e apoiar tecnicamente as escolas na execução dos recursos financeiros. Sua atuação torna-se estratégica para garantir clareza das orientações, uniformidade dos procedimentos e suporte às unidades escolares diante das exigências administrativas impostas pela descentralização financeira. Freitas (2009) defende que os Conselhos Escolares representam instrumentos fundamentais de democracia participativa, capazes de garantir transparência e controle social na aplicação dos recursos. Já Lück (2000, p. 24-25) lembra que:

A autonomia tem várias dimensões, podendo-se evidenciar, de modo especial, a financeira, a política, a administrativa e a pedagógica. Trata-se de quatro eixos que devem ser desenvolvidos concomitantemente, de modo interdependente e a se reforçarem reciprocamente. Essa autonomia se constrói com autoridade, isto é, com o sentido de autoria competente. Trata-se de uma autoridade

intelectual (conceitual e técnica), política (capacidade de repartir poder), social (capacidade de liderar) e técnica (capacidade de produzir resultados e monitorá-los). Assim como uma cadeira de quatro pernas, sem uma delas perderia sua função, do mesmo modo, a falta de equilíbrio no desenvolvimento desses quatro eixos desarticulária o desenvolvimento da autonomia da escola, prejudicando a realização de sua função.

No contexto de Minas Gerais, estudos desenvolvidos no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (CAEd) da UFJF têm evidenciado, de forma recorrente, desafios associados à descentralização financeira quando esta não é acompanhada por mecanismos adequados de apoio e participação. Carvalho (2013), ao analisar a prestação de contas das Caixas Escolares da SRE de Ituiutaba, identificou atrasos, inconsistências e dificuldades relacionadas à documentação contábil, destacando a necessidade de fortalecimento dos conhecimentos técnicos dos gestores e da oferta de formação continuada voltada à gestão financeira escolar.

De modo semelhante, Dutra (2015), em estudo realizado na SRE de Nova Era, destacou a sobrecarga administrativa dos diretores, os erros recorrentes nas prestações de contas e os desafios relacionados ao suporte técnico ofertado às escolas, propondo estratégias como visitas técnicas, capacitação permanente e a criação de canais digitais de orientação. Essas análises, ao evidenciarem problemas semelhantes em diferentes regionais do estado, demonstram que os desafios da gestão financeira escolar em Minas Gerais possuem caráter estrutural e não pontual.

Tal constatação reforça a relevância da presente pesquisa que se debruça sobre a realidade da SRE de Itajubá, com vistas a compreender as dificuldades enfrentadas pelas escolas na execução dos recursos, em especial das ações específicas, e propor estratégias que fortaleçam a gestão participativa e eficiente. Assim, o diálogo com Carvalho (2013) e Dutra (2015) não apenas sustenta a fundamentação teórica, mas também legitima o recorte empírico adotado, inserindo-o em uma trajetória de estudos voltados à melhoria da gestão financeira da educação pública mineira.

Em síntese, a descentralização da gestão financeira amplia a autonomia das unidades escolares, mas também transfere responsabilidades administrativas e

financeiras para os atores locais. Nessa perspectiva, a descentralização discutida por Arretche (1996) gera novas responsabilidades para os agentes que atuam diretamente na implementação das políticas públicas, gera novas responsabilidades para os agentes envolvidos na implementação das políticas públicas, especialmente aqueles que atuam diretamente na gestão e execução dos recursos nas unidades escolares, os quais podem ser compreendidos, em grande medida, como burocratas de nível de rua, nos termos de Lipsky (1983).

A efetividade desse processo, contudo, depende não apenas da autonomia concedida às escolas, mas também da existência de capacidades técnicas, mecanismos de apoio institucional e processos organizacionais eficientes, conforme discutido pela ABPMP (2013). Assim, a gestão financeira escolar configura-se como um espaço em que descentralização, implementação, participação e gestão por processos se articulam de forma indissociável.

3.4 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa se concentra no período de 2023 a 2024, tendo em vista que o ano de 2023 marca o início do mandato da atual diretoria das Caixas Escolares. O estudo busca compreender como ocorre a gestão financeira escolar por meio de uma abordagem metodológica mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas, a fim de garantir a abrangência e profundidade da análise.

O público-alvo é composto pelos atores envolvidos diretamente na gestão das Caixas Escolares das 44 escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Itajubá. Para esse grupo, foi aplicado um questionário estruturado, composto predominantemente por questões fechadas e complementado por questões abertas, disponibilizado em formato digital.

Quanto aos critérios de participação, foram considerados elegíveis para responder ao questionário os membros das Diretorias das Caixas Escolares das 44 unidades estaduais sob jurisdição da SRE de Itajubá: Presidentes, Vice-Presidentes, Tesoureiros e Secretários, bem como os ATBs que atuavam no apoio às atividades administrativas e financeiras dessas unidades no período da coleta. A participação

foi voluntária e condicionada à concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foram excluídos da análise os sujeitos que não consentiram com a participação na pesquisa, não tendo sido adotada substituição de participantes ou imputação de respostas para os não respondentes. Dessa forma, os resultados referentes ao questionário representam as percepções dos participantes que efetivamente responderam ao instrumento, não sendo pressuposta equivalência entre respondentes e não respondentes.

Outro segmento da amostra é formado pelos analistas da DAFI da SRE de Itajubá, os quais atuam no atendimento às escolas e na análise das prestações de contas. Para esse público, foi utilizado o instrumento de entrevista semiestruturada, a fim de aprofundar a compreensão das práticas e desafios enfrentados no processo de acompanhamento da execução dos recursos escolares.

Os instrumentos de pesquisa, a saber, questionário aplicado aos gestores escolares (diretores, vice-diretores, tesoureiros, secretários e ATBs) e entrevista semiestruturada com os analistas da DAFI da SRE Itajubá, foram aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFJF, conforme Parecer nº 7.725.532, e encontram-se apresentados como apêndices desta dissertação.

Considerando o recorte analítico adotado no decorrer da pesquisa, foram realizados ajustes pontuais nas questões, com o objetivo de adequá-las à ênfase na análise da execução dos recursos de ações específicas, sem alteração dos eixos de investigação nem da finalidade dos instrumentos de coleta de dados.

Complementando os questionários e entrevistas, foi realizada análise documental de normativas, relatórios e registros administrativos relacionados à gestão financeira escolar no período delimitado pela pesquisa de 2023 a 2024. Essa etapa contribui para a triangulação dos dados e para o embasamento da análise, oferecendo uma visão mais abrangente da realidade investigada.

3.4.1 Levantamento Preliminar e Análise Documental

Como etapa inicial do percurso metodológico, foi realizado um levantamento preliminar de dados documentais, com o objetivo de subsidiar a compreensão do

contexto da gestão financeira das escolas atendidas pela SRE Itajubá e fundamentar a delimitação do problema de pesquisa, conforme apresentado nas seções 2.3.3. e 2.4.

Esse levantamento baseou-se em diferentes fontes institucionais, que possibilitaram identificar padrões de repasse e execução dos recursos financeiros, bem como evidenciar dificuldades relacionadas à utilização dos recursos de ações específicas pelas Caixas Escolares. Para tanto, foram consideradas as seguintes fontes:

- Normativas vigentes relacionadas ao processo de transferência de recursos para as escolas estaduais;
- Sistema de Transferência de Recursos: relatórios sobre os repasses financeiros e saldos bancários mensais informados pelos gestores;
- Sistema de Controle de Documentos da Caixa Escolar: dados da composição da diretoria (nome, função e e-mail), demonstrativos financeiros dos anos de 2023 e 2024, atas de posse da diretoria, dentre outros documentos relevantes para a pesquisa;
- Arquivos internos do setor DAFI da SRE Itajubá (armazenados no Google Drive¹⁸): planilhas como o Caderno da Caixa Escolar, contendo dados sobre termos de compromisso vigentes, prestações de contas em análise, datas de vigência dos termos, consolidados da execução do PDDE (anos de 2023 e 2024), além de orientações gerais destinadas às Caixas Escolares.

Para a análise dos demonstrativos financeiros, foram consideradas 38 das 44 escolas estaduais vinculadas à SRE de Itajubá, correspondentes às unidades que apresentavam documentação disponível e adequada ao recorte estabelecido para os exercícios de 2023 e 2024. As seis unidades não incluídas nessa etapa documental apresentavam documentação incompleta e/ou inconsistências no preenchimento dos demonstrativos, especialmente divergências entre os registros de receitas e despesas e os saldos finais apresentados. A exclusão restringiu-se à

¹⁸ O Google Drive é serviço de armazenamento e sincronização de arquivos na nuvem, oferecido pelo Google, que permite aos usuários armazenar, compartilhar e acessar documentos, fotos, vídeos e outros arquivos de qualquer dispositivo com conexão à internet.

análise documental, não implicando a exclusão dessas escolas das demais etapas da pesquisa.

O pedido de anuência para a realização da pesquisa foi formalizado por meio de processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da SEE/MG, encontrando-se devidamente autorizado. Ademais, foram utilizados dados do Censo Escolar, que contribuíram para a contextualização do cenário investigado.

O levantamento realizado permitiu identificar indícios de baixa execução de recursos em determinadas ações específicas, bem como possíveis entraves relacionados à gestão desses recursos, os quais subsidiaram a construção dos instrumentos de coleta de dados e a definição dos eixos analíticos da pesquisa.

3.4.2 Aplicação de Questionários

A aplicação dos questionários foi direcionada aos participantes que atuam diretamente na gestão dos recursos financeiros das Escolas Estaduais sob a jurisdição da SRE de Itajubá. Entre os respondentes, destacam-se os membros da Diretoria da Caixa Escolar das 44 unidades escolares: Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro e Secretário, conforme previsto no Estatuto da Caixa Escolar, além dos ATBs, responsáveis por atividades administrativas e financeiras relacionadas à gestão dos recursos descentralizados.

Os questionários foram elaborados na plataforma Google Forms e encaminhados aos e-mails institucionais da Escola (Geral e Financeiro) e dos participantes, com base nas informações registradas no Sistema de Controle de Documentos da Caixa Escolar (acesso restrito – Minas Gerais, 2025). Inicialmente, permaneceram disponíveis para resposta no período de 31 de outubro a 7 de novembro de 2025. Contudo, devido à baixa participação inicial, o prazo foi prorrogado para 16 de novembro e, posteriormente, para 20 de novembro de 2025, com o objetivo de ampliar o alcance da pesquisa e garantir maior representatividade.

Como estratégia de mobilização, foram enviados e-mails de reforço e mensagens individuais via aplicativo aos Diretores, solicitando apoio na divulgação do questionário aos demais membros das Caixas Escolares. Essa última ação se mostrou particularmente eficaz, resultando em aumento expressivo do número de

respostas. Ao final do período de coleta, registraram-se 90 participações, das quais uma foi de um participante que não aceitou responder ao questionário, conforme previsto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Dessa forma, o conjunto de dados analisado foi composto por 89 respostas válidas. Considerando que a participação ocorreu individualmente e que uma mesma unidade escolar poderia contar com respostas de diferentes membros da Caixa Escolar, a adesão foi analisada também por função, conforme apresentado no Quadro 11, evitando-se interpretar o número total de respostas como equivalente ao número de escolas participantes.

A coleta também contou com apoio institucional, que possibilitou a divulgação e esclarecimento sobre a pesquisa durante os dois plantões on-line para esclarecimento de dúvidas, realizados pela DAFI para os gestores das Caixas Escolares e uma reunião on-line da DIRE.

O questionário foi composto majoritariamente por questões fechadas, voltadas à produção de dados quantitativos, complementadas por perguntas abertas destinadas a captar percepções, experiências e sugestões dos participantes. O instrumento foi estruturado em cinco blocos temáticos correspondentes às dimensões investigadas na pesquisa: (i) perfil dos respondentes; (ii) participação na gestão da Caixa Escolar; (iii) execução dos recursos; (iv) comunicação institucional; e (v) capacidade técnica dos gestores. As questões fechadas utilizaram alternativas de resposta previamente definidas, incluindo, conforme a natureza da questão, escalas de percepção e questões de múltipla escolha, enquanto as perguntas abertas possibilitaram aos participantes registrar experiências, dificuldades e sugestões relacionadas à gestão financeira escolar. As questões do primeiro bloco tiveram caráter descritivo e foram utilizadas para caracterizar o perfil dos participantes. As demais foram analisadas de forma agrupada, conforme sua pertinência temática em cada eixo analítico, não seguindo necessariamente a ordem sequencial do instrumento. A estrutura completa do questionário, com a redação e a sequência das questões, encontra-se apresentada no Apêndice A desta dissertação, possibilitando a consulta ao instrumento utilizado.

No início do instrumento, foi apresentado o TCLE, no qual os participantes puderam indicar sua concordância por meio das opções “Li e concordo em participar

da pesquisa” ou “Li e NÃO concordo em participar da pesquisa”, garantindo transparência, ética e voluntariedade no processo.

As respostas permitiram identificar o perfil dos participantes, compreender as práticas de gestão adotadas nas escolas, mapear dificuldades relacionadas à execução e à prestação de contas, bem como reunir contribuições para o aprimoramento da gestão financeira. Ademais, possibilitaram caracterizar o modelo de gestão predominante nas unidades: democrático, participativo ou centralizado.

O Quadro 11 apresenta a distribuição dos respondentes por função na Diretoria da Caixa Escolar, permitindo visualizar a representatividade de cada segmento na pesquisa, com destaque para a participação dos presidentes das Caixas Escolares.

Quadro 15 – Respondentes da Diretoria da Caixa Escolar¹⁹

Total de Escolas	44	
Diretoria da Caixa Escolar	Respondentes	% em relação ao total de escolas
Presidente da Caixa Escolar	43	97,73%
Vice-presidente	06	13,64%
Tesoureiro (incluindo um Vice-Diretor na função de Tesoureiro)	09	20,45%
Secretário	02	4,55%
ATB - Apoio Financeiro	29	65,91%
Total de respostas	89	

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Observa-se alta adesão entre Presidentes das Caixas Escolares (Diretores), garantindo a perspectiva da gestão escolar. A participação dos ATBs foi igualmente relevante, trazendo o olhar operacional sobre a execução financeira. Por outro lado, verificou-se menor adesão de Tesoureiros, Secretários e Vice-Presidentes, o que pode indicar concentração das atribuições financeiras em determinados membros da equipe gestora. Essa disparidade nas taxas de resposta já sinaliza, preliminarmente, tendência à centralização das atividades da Caixa Escolar em Diretores e ATBs.

Além da distribuição por função, buscou-se caracterizar o perfil predominante dos respondentes em cada segmento, considerando informações relacionadas à

¹⁹ Não concordou em responder 01 (um) convidado.

localização da escola, vínculo com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, formação acadêmica, área de formação, função exercida na gestão da Caixa Escolar e tempo de atuação na função. Esses dados foram obtidos a partir das respostas às questões iniciais do questionário aplicado aos participantes. O resultado dessa caracterização encontra-se sistematizado no Quadro 12. Para assegurar o anonimato e a confidencialidade das informações, adotou-se sistema de codificação alfanumérica, no qual cada participante foi identificado por sigla e numeração sequencial, procedimento mantido ao longo da análise e apresentação dos resultados.

Quadro 16 – Perfil predominante dos respondentes da pesquisa por função na Caixa Escolar

Função	Total de Respondentes	Identificação do Respondente (Sigla)	Localização da Escola	Vínculo com SEE/MG	Formação Acadêmica	Área da Formação	Tempo de atuação na Função
Diretor (a)/Presidente	43	DP1 a 43	Área Urbana (83,7%)	Efetivo (79,1%)	Pós-graduação (78,6%)	Educação (65,1%)	1–3 anos (46,5%)
Vice-Presidente	06	VDP1 a 6	Área Urbana (66,7%)	Efetivo (100%)	Pós-graduação (100%)	Ciências Exatas (100%)	1–3 anos (66,7%)
Vice-Diretor/ Tesoureiro	01	VDS1	Área Urbana (100%)	Efetivo (100%)	Pós-graduação (100%)	Administração (100%)	1–3 anos (100%)
Tesoureiro	08	T1 a T8	Área Urbana (75,0%)	Efetivo (87,5%)	Pós-graduação (87,5%)	Educação (50,0%)	4–6 anos (37,5%)
Secretário	02	S1 e S2	Área Urbana (100%)	Efetivo (100%)	Pós-graduação (100%)	Administração (100%)	4–6 anos (50,0%)
ATB	29	ATB1 a ATB29	Área Urbana (79,3%)	Contratado (79,3%)	Superior completo (41,4%)	Educação (39,3%)	1–3 anos (34,5%)

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas ao questionário aplicado aos membros das Caixas Escolares (2025).

A análise do perfil predominante dos respondentes evidencia que a gestão financeira das Caixas Escolares se encontra majoritariamente sob responsabilidade de Diretores efetivos, com elevado nível de escolaridade e formação na área da Educação, atuando predominantemente em escolas localizadas em áreas urbanas. Esse resultado sugere que a condução formal da gestão financeira está associada a profissionais com estabilidade funcional e trajetória consolidada no campo educacional, o que pode favorecer a continuidade das práticas administrativas e o cumprimento das exigências normativas relacionadas à execução dos recursos descentralizados.

No universo das 44 escolas atendidas pela SRE Itajubá, todas contam com ATB responsável pelo apoio às atividades financeiras. Dentre esse total, 29 ATBs participaram do questionário, correspondendo a aproximadamente 65,9% do total desses profissionais. Nesse contexto, observa-se que, entre os ATBs respondentes, há predominância de profissionais com vínculo contratado e não efetivo. Ainda que esse dado se restrinja ao grupo participante da pesquisa, não sendo possível afirmar que essa distribuição se reproduza entre os não respondentes, ele indica uma possível influência na continuidade das rotinas administrativas e na consolidação de conhecimentos relacionados aos procedimentos de execução e prestação de contas.

Essa configuração sugere uma distinção entre a dimensão estratégica da gestão financeira, associada à direção da escola, e a dimensão operacional, frequentemente atribuída ao apoio técnico-administrativo.

Destaca-se ainda a presença de profissionais com até três anos de atuação na função, indicando relativa renovação das equipes envolvidas na gestão das Caixas Escolares. Esse dado pode ter implicações no domínio dos procedimentos administrativos e na segurança na execução dos recursos financeiros, considerando a complexidade das normativas que orientam a gestão descentralizada dos recursos no âmbito das escolas estaduais.

A aplicação dos questionários constituiu etapa estruturante da investigação, ao possibilitar a coleta sistematizada de informações junto aos diferentes atores envolvidos na gestão financeira das Caixas Escolares: Diretores/Presidentes, membros da Diretoria e ATBs responsáveis pelo apoio técnico-financeiro. O esforço de mobilização empreendido durante o período de coleta contribuiu para ampliar a

participação dos sujeitos, fortalecendo a representatividade do conjunto de respostas e conferindo maior consistência ao tratamento analítico dos dados.

Enquanto os questionários permitiram apreender a perspectiva dos servidores unidades escolares, a etapa seguinte da pesquisa buscou incorporar a visão da instância intermediária de gestão, ou seja, a DAFI/SRE Itajubá, por meio da realização de entrevistas com seus Analistas, ampliando a compreensão das relações entre escola e órgão regional na condução da gestão financeira das Caixas Escolares.

3.4.3 Realização de Entrevistas

A etapa qualitativa da pesquisa incluiu a realização de entrevistas semiestruturadas individuais com três Analistas da DAFI da SRE de Itajubá. Os participantes foram selecionados por atuarem diretamente no atendimento às Caixas Escolares e na análise das prestações de contas, o que lhes confere experiência e conhecimento aprofundado sobre os processos de gestão financeira no âmbito escolar.

As entrevistas foram conduzidas a partir de roteiro semiestruturado previamente elaborado, apresentado no Apêndice B desta dissertação. O roteiro foi organizado em torno dos eixos centrais da pesquisa, em articulação com as dimensões investigadas no questionário, possibilitando aprofundar aspectos relacionados à participação na gestão da Caixa Escolar, à execução dos recursos, à comunicação institucional e à capacidade técnica dos atores envolvidos. Embora o roteiro tenha orientado a condução das entrevistas, a natureza semiestruturada do instrumento possibilitou a formulação de questões complementares e o aprofundamento de temas emergentes a partir das respostas dos participantes.

As entrevistas ocorreram conforme a disponibilidade dos participantes. Uma foi realizada presencialmente, na sede da SRE de Itajubá, no dia 4 de novembro de 2025, e as outras duas foram realizadas por videoconferência, no dia 7 de novembro de 2025, em razão do regime de teletrabalho. Para o registro dos depoimentos, utilizou-se um aplicativo de gravação de voz instalado no smartphone da pesquisadora, contando-se também com um dispositivo alternativo (tablet) como

medida de segurança e, no caso das entrevistas remotas, com a gravação da própria videoconferência. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas com o auxílio da plataforma on-line *TurboScribe* para análise. Após a transcrição automatizada, os textos foram conferidos pela pesquisadora mediante consulta às gravações originais, com o objetivo de corrigir eventuais imprecisões e assegurar maior fidelidade aos depoimentos.

Todos os procedimentos adotados nesta etapa observaram os princípios éticos aplicáveis às pesquisas com seres humanos. As entrevistas ocorreram somente após a apresentação e assinatura do TCLE, que explicitou os objetivos do estudo, a voluntariedade da participação, a possibilidade de desistência a qualquer momento e as garantias de sigilo e anonimato. Para preservar a identidade dos participantes, adotou-se a codificação (“A1”, “A2” e “A3”), mantida ao longo da análise e da apresentação dos resultados. As gravações foram armazenadas em ambiente seguro e de acesso restrito à pesquisadora, sendo destinadas exclusivamente a fins acadêmicos.

Quadro 17 – Caracterização dos Analistas da DAFI entrevistados – SRE

Característica	Perfil dos entrevistados
Número de participantes	3
Área de atuação	Prestação de Contas e atendimento às Caixas Escolares.
Escolaridade	Ensino Superior Completo
Experiência profissional	Todos possuem mais de 5 anos de atuação na área

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme apresentado no Quadro 13, os Analistas entrevistados possuem formação superior e experiência profissional superior a cinco anos, demonstrando familiaridade com os procedimentos normativos e operacionais relacionados à execução e à prestação de contas dos recursos descentralizados. Para preservar a confidencialidade dos participantes, as informações de caracterização foram

apresentadas de forma agregada, evitando a exposição de elementos que pudessem possibilitar sua identificação indireta.

3.4.4 Metodologia de Análise de Dados

A análise dos dados foi estruturada de modo a articular as diferentes fontes de evidência produzidas ao longo da pesquisa, considerando a natureza mista do estudo e os objetivos propostos. Para tanto, foram utilizados procedimentos de estatística descritiva para os dados quantitativos, Análise de Conteúdo para os dados qualitativos e análise documental para os documentos institucionais, normativos e administrativos. A integração dessas diferentes fontes ocorreu por meio da triangulação dos dados, buscando ampliar a compreensão do fenômeno investigado e conferir maior consistência às interpretações produzidas.

A opção pela Análise de Conteúdo como método de tratamento dos dados qualitativos justifica-se pela natureza do material produzido, constituído pelas respostas abertas do questionário e pelas entrevistas semiestruturadas. Conforme Bardin (2002), esse método possibilita a organização sistemática e a interpretação dos conteúdos presentes nas comunicações, favorecendo a identificação de temas, convergências, divergências e sentidos relacionados ao objeto investigado. Nesta pesquisa, a Análise de Conteúdo permitiu articular os achados empíricos aos quatro eixos analíticos que orientaram a investigação: participação na gestão da Caixa Escolar, execução tempestiva dos recursos, comunicação interna e externa e mão de obra e capacidade técnica dos gestores.

Os sujeitos cujas percepções compuseram a análise foram os gestores escolares e demais membros das Diretorias das Caixas Escolares, os ATBs que atuam no apoio à gestão financeira e os Analistas da DAFI da SRE de Itajubá. Os primeiros grupos participaram por meio do questionário on-line, enquanto os Analistas da DAFI participaram das entrevistas semiestruturadas, conforme descrito nas subseções anteriores. A inclusão de atores que ocupam diferentes posições no processo de gestão dos recursos possibilitou confrontar as percepções daqueles que atuam diretamente nas unidades escolares com a perspectiva dos profissionais

responsáveis pelo acompanhamento e pela análise da gestão financeira no âmbito da SRE.

No tratamento dos dados, cada instrumento foi analisado de acordo com sua natureza. As questões fechadas do questionário foram submetidas à estatística descritiva, mediante cálculo de frequências absolutas e relativas, sendo os resultados sistematizados em gráficos, quadros e tabelas, conforme a característica das informações analisadas. Esse procedimento permitiu identificar tendências e padrões nas percepções dos participantes em relação às dimensões investigadas. As respostas às questões abertas e as transcrições das entrevistas semiestruturadas foram submetidas à Análise de Conteúdo, com base nos procedimentos propostos por Bardin (2002). Os documentos institucionais, normativos e administrativos, por sua vez, foram examinados de forma documental, contribuindo tanto para a contextualização do objeto quanto para o confronto com as evidências produzidas pelos demais instrumentos.

A operacionalização da Análise de Conteúdo ocorreu em três etapas, conforme Bardin (2002). Na pré-análise, procedeu-se à organização do corpus, constituído pelas respostas abertas do questionário e pelas transcrições das entrevistas realizadas com os Analistas da DAFI. Inicialmente, foi realizada a leitura integral e flutuante do material, buscando reconhecer temas recorrentes, aproximações, divergências e conteúdos relacionados à questão de pesquisa e aos objetivos do estudo. Paralelamente, as respostas fechadas do questionário foram organizadas para o tratamento quantitativo mediante frequências absolutas e relativas.

Na etapa de exploração do material, as respostas abertas e os depoimentos das entrevistas foram examinados e agrupados segundo unidades de sentido relacionadas ao fenômeno investigado. A categorização partiu dos quatro eixos analíticos previamente definidos a partir dos objetivos da pesquisa, do referencial teórico e da construção dos instrumentos: (i) participação na gestão da Caixa Escolar; (ii) execução tempestiva dos recursos; (iii) comunicação interna e externa; e (iv) mão de obra e capacidade técnica dos gestores. No interior desses eixos, foram identificados temas recorrentes presentes nas respostas e nos depoimentos dos participantes, permitindo reconhecer convergências, divergências e aspectos

complementares entre os diferentes grupos investigados. Dessa forma, a análise articulou categorias previamente estabelecidas pelo desenho da pesquisa com temas que emergiram da leitura sistemática do material empírico.

Na terceira etapa, correspondente ao tratamento dos resultados, à inferência e à interpretação, os conteúdos categorizados foram sistematizados e confrontados com os resultados quantitativos do questionário, com os documentos institucionais e normativos analisados e com o referencial teórico da pesquisa. Esse procedimento possibilitou verificar em que medida as diferentes fontes confirmavam, complementavam ou apresentavam perspectivas distintas sobre um mesmo fenômeno. A interpretação não se baseou, portanto, em respostas ou depoimentos isolados, mas na análise articulada das diferentes evidências produzidas no estudo.

A triangulação dos dados foi realizada a partir dos quatro eixos analíticos. Para cada dimensão investigada, foram inicialmente examinados os resultados quantitativos provenientes das questões fechadas do questionário; em seguida, foram analisadas as respostas abertas e os depoimentos das entrevistas relacionados ao mesmo tema; posteriormente, esses achados foram confrontados com os documentos institucionais e normativos pertinentes e interpretados à luz do referencial teórico. Nesse processo, foram consideradas tanto as convergências quanto as divergências entre as fontes, evitando que a interpretação se apoiasse exclusivamente na percepção de um único grupo de participantes ou em evidências isoladas. A triangulação assumiu, assim, função de complementaridade e de controle interpretativo, contribuindo para maior consistência na construção dos achados.

A organização da análise nos quatro eixos possibilitou estabelecer correspondência entre os objetivos da pesquisa, os instrumentos utilizados e os dados produzidos. As questões do questionário e das entrevistas foram agrupadas conforme sua pertinência temática, independentemente da ordem em que apareciam nos instrumentos, permitindo que informações provenientes de diferentes fontes fossem analisadas conjuntamente. Essa estratégia favoreceu uma compreensão integrada dos fatores relacionados à gestão e à execução tempestiva dos recursos financeiros descentralizados pelas Caixas Escolares.

A partir dessa organização, a apresentação e a discussão dos resultados foram estruturadas nos seguintes eixos: Eixo 1 – Participação na Gestão da Caixa

Escolar; Eixo 2 – Execução Tempestiva dos Recursos; Eixo 3 – Comunicação Interna e Externa; e Eixo 4 – Mão de Obra e Capacidade Técnica dos Gestores. Em cada eixo, os dados quantitativos e qualitativos foram articulados entre si e discutidos em diálogo com os documentos analisados e com o referencial teórico da pesquisa.

Além das questões diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa, o questionário contemplou perguntas destinadas à caracterização das unidades escolares participantes, tais como porte da escola, representado pelo número de estudantes matriculados, e quantidade de turnos de funcionamento. Essas informações contribuíram para a contextualização do universo pesquisado, mas não foram exploradas nos eixos analíticos por não apresentarem relação direta com a questão de pesquisa e os objetivos do estudo.

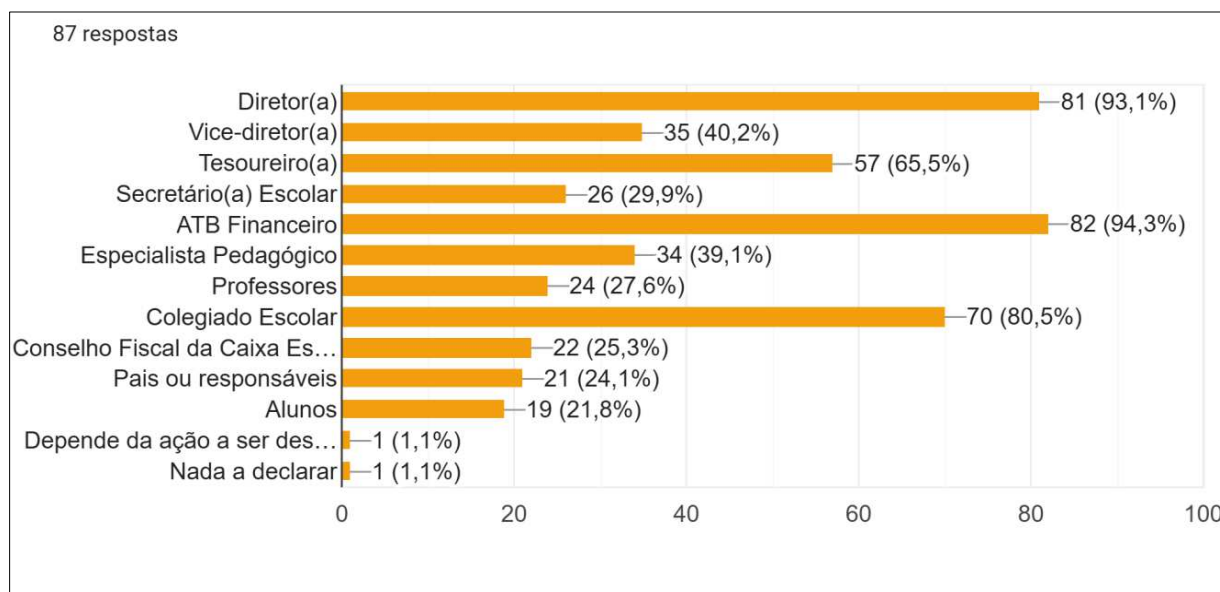
3.4.4.1 Análise dos dados Eixo 1: Participação na Gestão da Caixa Escolar

Neste primeiro eixo, analisa-se como se configura a participação dos diferentes atores nos processos de gestão da Caixa Escolar, considerando quem participa efetivamente das decisões financeiras, como essa participação é percebida no cotidiano escolar, os efeitos percebidos da participação da comunidade e as estratégias apontadas para ampliar o envolvimento dos diversos atores.

A análise articula as respostas do questionário aplicado aos gestores das Caixas Escolares: Diretores, Vice-diretores, Tesoureiros, Secretários e ATBs responsáveis pelo apoio financeiro, com os relatos obtidos nas entrevistas realizadas com os Analistas da DAFI da SRE de Itajubá, permitindo integrar achados quantitativos e qualitativos relacionados ao eixo estudado.

Nesse contexto, inicia-se pela questão feita no questionário, que buscou identificar quais atores participam efetivamente da gestão financeira da Caixa Escolar, por se tratar de elemento central para compreender o grau de participação no cotidiano escolar.

Gráfico 1 – Participação dos diferentes atores na execução dos recursos de ações específicas, conforme a pergunta: “Quem participa desse processo”?



Fonte: Elaborado pelo *Google Forms*, a partir dos dados do questionário (2026).

A questão permitiu marcar mais de uma opção, sendo que as respostas à questão, apresentadas no Gráfico 1, indicam que a participação na gestão financeira da Caixa Escolar se concentra predominantemente no Assistente Técnico de Educação Básica responsável pelo apoio financeiro, mencionado por 94,3% dos respondentes, correspondendo a 82 respostas, e no Diretor, na condição de Presidente da entidade, apontado por 93,1%, equivalente a 81 participantes. Esses dois atores foram identificados pela ampla maioria como os principais responsáveis pela condução dos processos de execução e tomada de decisão relacionados aos recursos financeiros da escola.

O Colegiado Escolar também apresenta elevada participação, sendo indicado por 80,5% dos respondentes, o que corresponde a 70 sujeitos, evidenciando sua presença significativa nos processos de gestão. Contudo, esse dado deve ser analisado com cautela. Conforme destacam Medeiros e Luce (2006), a existência de instâncias colegiadas não assegura, por si só, processos deliberativos efetivos, uma vez que a participação pode ocorrer de forma protocolar ou limitada à validação de decisões previamente definidas. Assim, a expressiva menção ao colegiado nos

dados quantitativos não implica, necessariamente, protagonismo nas decisões financeiras.

Esse padrão de participação pode ser compreendido à luz do Estatuto da Caixa Escolar (Minas Gerais, 2025), que atribui ao Colegiado Escolar funções de natureza consultiva, deliberativa e fiscalizadora no âmbito da gestão dos recursos financeiros. Nessa direção, a literatura sobre gestão democrática, especialmente em Paro (1987), contribui para a compreensão de que a participação assume diferentes formas e níveis de efetividade, podendo variar entre um envolvimento mais direto na condução das decisões e uma atuação mais voltada ao acompanhamento e à deliberação formal. Dessa forma, os dados sugerem que, embora institucionalmente presente, a atuação do colegiado pode não se traduzir, em todos os casos, em participação efetiva nos processos decisórios relacionados à gestão financeira escolar.

Os demais segmentos da comunidade escolar, como professores, pais, alunos e demais servidores, apresentam percentuais inferiores quando considerados de forma individual, indicando participação mais limitada ou pontual nos processos de gestão financeira. Cabe destacar, contudo, que esses segmentos estão formalmente representados no Colegiado Escolar, órgão que reúne representantes dos diferentes grupos da comunidade escolar e que, do ponto de vista normativo, constitui espaço para o exercício do controle social.

A análise das respostas abertas do questionário e das entrevistas com os Analistas da DAFI permite complementar a compreensão desses dados. Ao serem questionados sobre quais membros da diretoria da Caixa Escolar mais buscam orientações junto à SRE, os analistas destacaram que esse contato ocorre, predominantemente, por meio dos diretores e dos ATBs responsáveis pelo apoio financeiro. Conforme relatos a seguir:

O diretor da escola, algumas vezes, alguns diretores fazem contato, pedindo orientações, chamando dúvidas, mas na grande maioria das vezes o contato com a SRE é feito pelo ATB financeiro, que não é nem membro da Caixa Escolar, ele é um servidor da escola que

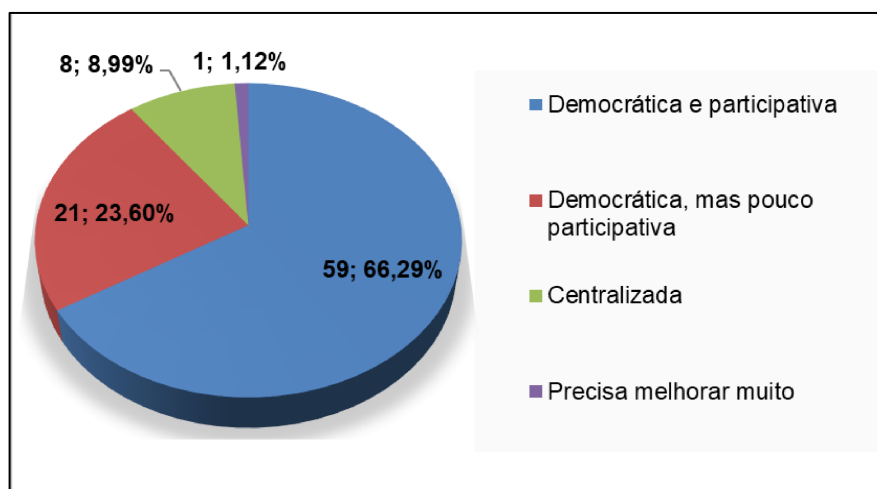
apoia o diretor, o gestor, nos processos de compra, nas contratações de serviço²⁰ (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

De forma geral, eu acredito que são os ATBs. Na maior parte, esmagador, assim. [...] Tem escolas que os diretores são bastante ativos nesse sentido também, de buscar a informação. (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

Esses achados não contradiz a participação expressiva do Colegiado Escolar identificada no questionário, mas indica que diferentes atores assumem papéis distintos na gestão financeira: enquanto o Colegiado se insere nos espaços de deliberação e acompanhamento, o Diretor e o ATB financeiro tendem a concentrar as atividades relacionadas à execução e à interlocução técnica com a SRE.

A próxima questão analisada foi: “Como você classifica a gestão financeira da Escola onde atua?”. Seguem as respostas apresentadas no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Como você classifica a gestão financeira da Escola onde atua?



Fonte: Elaborado pelo *Google Forms*, a partir dos dados do questionário (2026).

Observa-se, conforme apresentado no Gráfico 2, que 69,29% da amostra, o equivalente a 59 respondentes, a identifica como democrática e participativa. Entretanto, 23,60%, ou seja, 21 participantes classificam como “democrática, mas

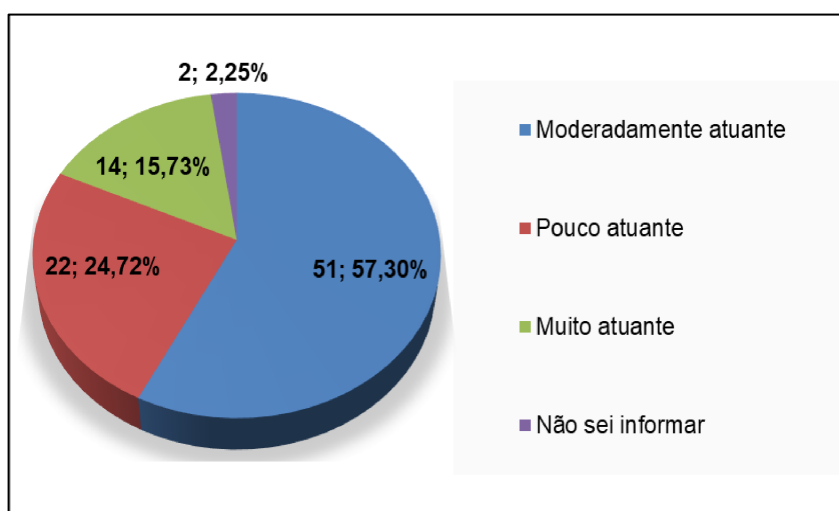
²⁰ As falas dos sujeitos da pesquisa foram grafadas em itálico com o objetivo de ressaltar sua relevância para a análise e preservar sua identidade como dados empíricos produzidos no campo, diferenciando-as do texto analítico da pesquisadora e das citações bibliográficas.

pouco participativa”, o que pode indicar possíveis tensões entre o modelo formal de gestão e sua efetivação no cotidiano escolar. Nesse sentido, conforme argumenta Paro (1987), a existência de mecanismos institucionais de participação não assegura, por si só, a concretização de uma gestão efetivamente democrática, sendo necessário que haja envolvimento real dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios.

Essa interpretação é reforçada pelo percentual de 9%, ou seja, oito respondentes que ainda percebem a gestão como centralizada, indicando que, mesmo em contextos que adotam formalmente princípios democráticos, persistem práticas concentradas na figura do gestor escolar. Assim, os dados sugerem que a gestão democrática, no âmbito financeiro, ainda se apresenta como um processo em construção, demandando o fortalecimento de práticas participativas que ultrapassem a formalidade dos dispositivos legais e se consolidem como ações efetivas no cotidiano das escolas.

A questão seguinte teve como objetivo compreender a participação da comunidade escolar na gestão dos recursos financeiros.

Gráfico 3 – A comunidade escolar é atuante na gestão dos recursos financeiros da escola?



Fonte: Elaborado pelo *Google Forms*, a partir dos dados do questionário (2026).

Na análise do nível de atuação da comunidade escolar na gestão dos recursos financeiros, apresentada no Gráfico 3, predominam as respostas que classificam a comunidade como moderadamente atuante (57%, ou seja, 51 sujeitos) ou pouco (25%, o equivalente a 22 respondentes), enquanto apenas uma parcela reduzida a considera muito atuante (16%, equivalente a 14 participantes). Os resultados podem indicar que a participação da comunidade escolar, em determinados contextos, ocorre mais frequentemente em momentos formais de validação das decisões, do que em processos efetivamente compartilhados de planejamento e deliberação.

A leitura institucional dos Analistas da DAFI converge com essa interpretação. Ao serem questionados sobre “Como você avalia a participação da comunidade escolar nos processos de gestão financeira?”, um dos analistas destaca que *“na maioria das escolas, a participação da comunidade existe mais no papel do que na prática”* (A2, entrevista concedida em 07 nov. 2025), enquanto outro observa que *“as decisões acabam sendo tomadas por um grupo muito restrito, mesmo quando há reuniões do Colegiado”* (A3, entrevista concedida 07 nov. 2025).

No tratamento interpretativo dos dados, a Análise de Conteúdo evidencia um núcleo de sentido associado à centralização das decisões relativas à gestão financeira, ainda que formalmente revestidas por mecanismos democráticos. Esse achado aponta para desafios na consolidação de uma gestão financeira efetivamente participativa, especialmente no que diz respeito à ampliação do envolvimento da comunidade escolar nos processos de planejamento, acompanhamento e controle dos recursos.

Outro desdobramento recorrente refere-se à possibilidade de os recursos permanecerem sem execução dentro do prazo previsto. Essa preocupação aparece associada à baixa participação do Colegiado Escolar e de outros atores nos processos de planejamento e acompanhamento da execução financeira, o que pode limitar a identificação das demandas prioritárias da escola. Do ponto de vista dos Analistas da DAFI, a participação restrita da comunidade escolar também pode representar um desafio para o fortalecimento dos mecanismos de acompanhamento e controle social da gestão financeira. Um dos entrevistados destaca que:

Então pela prestação de contas, que eu analiso a parte de documento, a impressão é que não tem uma boa participação da comunidade escolar na gestão dos recursos. O que tem é só um cumprimento básico de documento, eles se preocupam em ter o documento assinado pelos membros do colegiado, só isso. (A2, entrevista concedida em 07 nov. 2025).

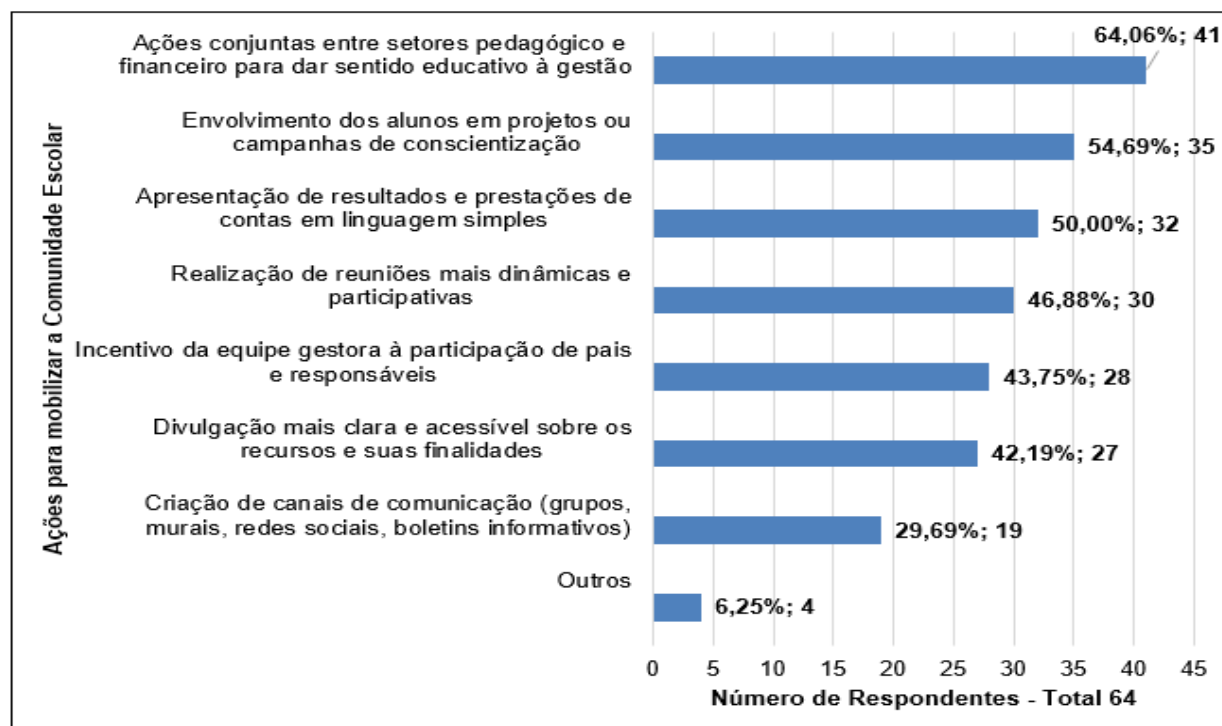
O Analista A3 também destaca que:

É um problema maior, já é um problema sociológico, histórico e político da formação da sociedade brasileira. A sociedade brasileira não é uma sociedade democrática. O que isso significa? Que a nossa democracia é formal, ela está constituída formalmente e institucionalmente, mas ela [...] não faz parte dos valores, não está incorporada nas pessoas. O povo, enquanto tal, é um povo que é submisso a qualquer tipo de autoridade que esteja estabelecida. Isso em qualquer âmbito institucional, desde a família até nas empresas e no Estado (A3, entrevista concedida em 07 nov. 2025)

A leitura apresentada pelo Analista converge com as reflexões de Arretche (1996) ao destacar que a descentralização institucional não elimina, automaticamente, relações de dominação no interior das organizações, podendo reproduzir práticas centralizadoras quando não acompanhada de condições efetivas de participação social.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão acerca de possíveis estratégias para fortalecer a participação da comunidade escolar, o questionário contemplou a pergunta apresentada no Gráfico 4. Destaca-se que a questão permitia a seleção de múltiplas alternativas, razão pela qual o total de respostas ultrapassa o número de 64 participantes. Dessa forma, os percentuais apresentados correspondem à proporção de respondentes que assinalaram cada alternativa.

Gráfico 4 – Se a comunidade escolar é pouco atuante, o que poderia contribuir para mobilizá-la e ampliar sua participação na gestão dos recursos?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Os resultados apresentados no Gráfico 4 evidenciam que a principal estratégia apontada pelos respondentes para mobilizar e ampliar a participação da comunidade escolar refere-se à realização de ações conjuntas entre os setores pedagógico e financeiro, assinalada por 64,06% dos participantes, isto é, 41 sujeitos. Esse dado revela a compreensão de que a gestão dos recursos escolares não deve se restringir à dimensão administrativa, mas precisa estar articulada ao projeto pedagógico da escola, conferindo sentido educativo à utilização dos recursos públicos. Tal percepção converge com a perspectiva de Freitas (2009), ao afirmar que a gestão financeira só se torna efetiva quando integrada à participação coletiva e ao acompanhamento da comunidade escolar.

Na sequência, destacam-se as respostas sobre o envolvimento dos alunos em projetos ou campanhas de conscientização com 54,69%, o que é equivalente a 35 sujeitos, e a opção de apresentação dos resultados e prestações de contas em linguagem simples, que foi escolhida por 50% da amostra, isto é, 32 respondentes.

Esses resultados evidenciam a importância da transparência e da acessibilidade das informações como condições para o fortalecimento do controle social.

Além disso, estratégias como a realização de reuniões mais dinâmicas e participativas, apontada por 46,88% dos respondentes, correspondendo a 30 sujeitos, o incentivo da equipe gestora à participação de pais e responsáveis, mencionado por 43,75%, equivalente a 28 participantes, e a divulgação mais clara sobre os recursos e suas finalidades, indicada por 42,19%, correspondente a 27 respostas, reforçam que a ampliação da participação está diretamente relacionada à criação de espaços efetivos de diálogo e à melhoria dos fluxos de comunicação. Contudo, como alertam Medeiros e Luce (2006), muitas vezes a participação se limita a uma dimensão formal, sem efetiva deliberação coletiva.

A menor frequência atribuída à criação de canais de comunicação, selecionada por 29,69%, ou seja, 19 participantes, embora ainda relevante, pode indicar que, mais do que a existência de instrumentos formais, o que se mostra determinante é a qualidade da comunicação estabelecida entre os atores escolares. De forma geral, os resultados reforçam que a ampliação da participação da comunidade escolar na gestão dos recursos não depende apenas da descentralização financeira, mas exige a construção de práticas efetivamente democráticas, sustentadas pela integração entre os diferentes setores da escola, pela transparência das informações e pela criação de espaços de diálogo e corresponsabilidade.

Tal constatação confirma o argumento de que a descentralização, por si só, não garante a democratização da gestão, sendo necessário o fortalecimento das condições institucionais e das capacidades dos atores envolvidos para que a participação se concretize de forma efetiva (Arretche, 1996; Paro, 1987). A análise das respostas a essas questões, bem como das entrevistas com os Analistas da DAFI, revela estratégias apontadas pelos participantes para ampliar a participação da comunidade escolar na gestão dos recursos. Destacam-se como estratégias mais recorrentes a realização de ações conjuntas entre os setores pedagógico e financeiro, o envolvimento dos alunos em projetos e campanhas, a realização de reuniões mais dinâmicas e participativas e a apresentação de resultados e prestações de contas em linguagem acessível.

As respostas abertas à questão final: “Observações finais ou sugestões adicionais: Este é um espaço livre para que você compartilhe suas reflexões, ideias ou sugestões de ações e iniciativas que possam contribuir para o aprimoramento da gestão e da execução dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares. Sua participação faz toda a diferença! O seu olhar, construído na prática e na vivência diária da escola, é essencial para transformar desafios em oportunidades e inspirar melhorias reais na gestão escolar”, evidenciam que os participantes associam o fortalecimento da participação na gestão financeira escolar à ampliação do planejamento coletivo, à integração entre os diferentes setores da escola e ao fortalecimento dos espaços democráticos de decisão.

Embora as respostas apresentem diferentes enfoques, observa-se um eixo comum relacionado à necessidade de construção de uma gestão mais participativa, articulada e compartilhada entre direção, equipe pedagógica, apoio financeiro e comunidade escolar. Os relatos indicam, inicialmente, desafios relacionados ao compartilhamento das responsabilidades e à ampliação da participação dos diferentes atores nos processos de gestão financeira escolar. A respondente ATB1 aponta que, em sua realidade, a gestão financeira acaba sendo centralizada no servidor responsável pelo apoio financeiro, sem a participação mais efetiva da direção escolar e dos demais segmentos da comunidade:

Percebo na escola que atuo que a gestão escolar considera que é função apenas do ATB financeiro gerir os recursos [...]. Não há interação entre financeiro e pedagógico [...] Precisamos de uma mudança de atitude urgente, que a direção atue de forma coerente, interagindo entre o ATB, pedagógico e comunidade escolar. (ATB1, questionário aplicado em nov. 2025).

A fala evidencia um processo de sobrecarga funcional e de fragmentação entre os setores pedagógico e financeiro, aspecto que fragiliza o princípio da gestão participativa defendido por Paro (1987). Para o autor, a gestão democrática pressupõe a construção coletiva das decisões escolares, superando práticas centralizadoras e relações hierárquicas que limitam a participação efetiva dos diferentes sujeitos da comunidade escolar.

Além disso, o depoimento evidencia que a ausência de integração entre o pedagógico e o financeiro pode comprometer inclusive a execução dos recursos vinculados a projetos específicos, como ocorre com os programas do PDDE. Tal resultado reforça a compreensão de que a gestão financeira escolar não pode ser concebida apenas como atividade burocrática ou operacional, mas como parte integrante do projeto pedagógico da escola.

Essa percepção também aparece na fala do respondente DP34, ao afirmar que: *“O financeiro de uma escola deve estar alinhado com o coração da escola – o pedagógico”* (DP34, questionário aplicado em nov. 2025). O relato reforça a necessidade de articulação entre planejamento pedagógico e planejamento financeiro, indicando que os recursos públicos devem ser executados em consonância com as prioridades educacionais da unidade escolar.

Outro aspecto recorrente nas respostas refere-se à importância do planejamento coletivo, da transparência e do fortalecimento das instâncias colegiadas. O participante DP11 destaca que: *“A boa gestão dos recursos financeiros depende de planejamento, transparência e trabalho coletivo. É fundamental que as decisões sobre a aplicação dos recursos sejam sempre discutidas com o colegiado escolar [...]”* (DP11, questionário aplicado em nov. 2025).

A fala evidencia a valorização do Colegiado Escolar como espaço legítimo de participação e deliberação, reforçando os princípios previstos no Estatuto da Caixa Escolar e nas discussões sobre gestão democrática da educação pública. Nesse sentido, os dados corroboram as análises apresentadas ao longo do eixo, que apontam a participação coletiva como elemento fundamental para ampliar a transparência, fortalecer a confiança da comunidade escolar e reduzir processos de centralização decisória.

As respostas também indicam que a participação pode ser fortalecida por meio da escuta ativa dos profissionais que atuam diretamente na rotina escolar. O respondente ATB29 sugere: *“Tomada de decisões com escuta dos funcionários que estão no chão da escola [...]”* (ATB29, questionário aplicado em nov. 2025).

Tal posicionamento reforça a importância da valorização dos sujeitos que vivenciam cotidianamente os desafios da execução financeira escolar, aproximando-se das discussões de Lipsky (1983) sobre os burocratas de nível de rua, que

exercem papel fundamental na operacionalização das políticas públicas. Além disso, as respostas apontam para a necessidade de fortalecimento institucional por meio de formações continuadas, padronização de processos e ampliação do suporte técnico às escolas.

O respondente DP39 destaca que muitos desafios poderiam ser minimizados com “investimentos contínuos em formação, padronização de processos e fortalecimento da comunicação entre as Caixas Escolares e os órgãos regionais e centrais” (DP39, questionário aplicado em nov. 2025). O participante ainda sugere formações práticas, materiais simplificados, canais ágeis de suporte técnico e espaços de troca de experiências entre as escolas.

As sugestões apresentadas dialogam diretamente com os achados dos demais eixos analíticos da pesquisa, especialmente no que se refere à necessidade de integração entre os setores da SRE, melhoria dos fluxos comunicacionais e fortalecimento da capacidade técnica das equipes escolares. Ao mesmo tempo, evidenciam que a participação na gestão financeira não se restringe apenas à presença formal nos espaços colegiados, mas depende de condições institucionais que favoreçam o diálogo, a cooperação e o compartilhamento das responsabilidades administrativas e pedagógicas.

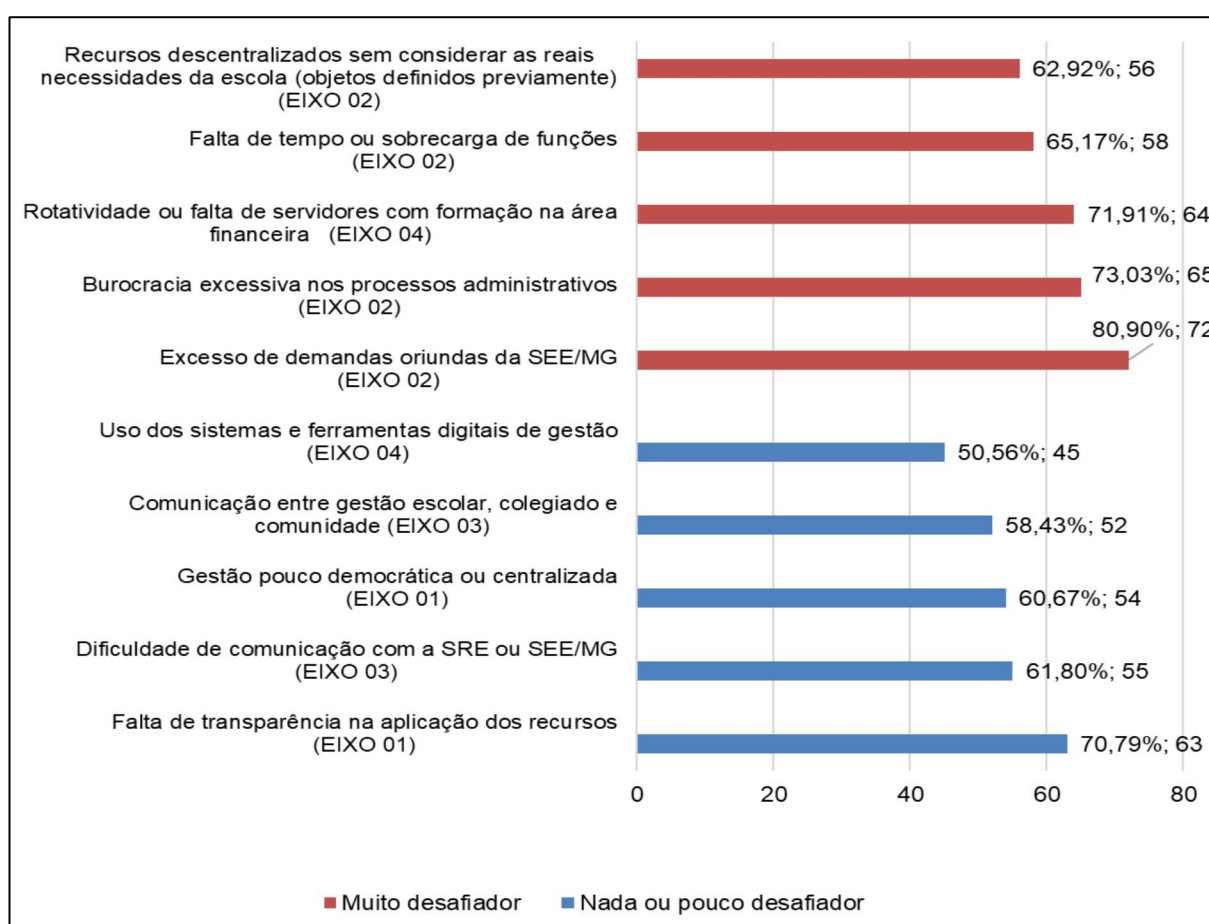
Por fim, destaca-se a percepção de que instituições mais democráticas tendem a alcançar melhores resultados, conforme sintetizado pelo participante DP38: “Quanto mais democrática a instituição os resultados devem ser melhores” (DP38, questionário aplicado em nov. 2025). Assim, as respostas reforçam que o fortalecimento da participação na gestão financeira escolar passa pela construção de práticas mais colaborativas, integradas e transparentes, capazes de ampliar o envolvimento da comunidade escolar e reduzir a centralização das decisões. Os dados também evidenciam que a efetivação da gestão democrática depende não apenas da existência formal dos espaços participativos, mas da criação de condições concretas para o exercício coletivo da gestão escolar.

Ao serem questionados sobre “Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola?”, os participantes avaliaram 22 fatores relacionados à gestão financeira escolar, classificando cada um deles em quatro níveis: “Nada desafiador”, “Pouco

desafiador”, “Moderadamente desafiador” e “Muito desafiador”. Para fins de análise dos dados, optou-se por selecionar os cinco fatores mais assinalados como “Muito desafiador”, bem como os cinco fatores mais indicados como “Nada desafiador” ou “Pouco desafiador”, relacionando-os aos respectivos eixos analíticos da pesquisa.

No caso do presente eixo temático, entre os cinco fatores considerados “Nada desafiador” ou “Pouco desafiador”, dois se relacionam diretamente às discussões aqui desenvolvidas, conforme apresentado no gráfico 5 a seguir. Por outro lado, entre os fatores classificados como “Muito desafiador”, nenhum apresentou relação direta com o eixo em análise.

Gráfico 5 – Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Os dados demonstram que, na percepção dos participantes, os aspectos relacionados à gestão democrática e à transparência financeira não são compreendidos como os principais entraves da gestão dos recursos públicos escolares. Conforme apresentado no gráfico 5, a “gestão pouco democrática ou centralizada” foi considerada “nada desafiadora” ou “pouco desafiadora” por 60,67% dos respondentes (54 participantes), enquanto a “falta de transparência na aplicação dos recursos” foi apontada por 70,79% (63 participantes) nesses mesmos níveis de desafio.

Os resultados sugerem que os participantes reconhecem, em certa medida, a existência de práticas de compartilhamento das informações financeiras e de participação nos processos decisórios relacionados à gestão da Caixa Escolar. Tal percepção pode estar associada à própria estrutura normativa das Caixas Escolares em Minas Gerais, que prevê instâncias colegiadas de deliberação, fiscalização e participação da comunidade escolar, como a Assembleia Geral, o Colegiado Escolar e o Conselho Fiscal.

Entretanto, embora esses fatores tenham sido classificados como pouco desafiadores pela maioria dos respondentes, os dados não permitem afirmar, isoladamente, que a gestão financeira escolar ocorra de forma plenamente democrática ou participativa.

Além disso, as análises realizadas nas demais questões deste eixo evidenciam que ainda existem percepções relacionadas à participação restrita da comunidade escolar, à concentração das decisões financeiras em determinados atores e às dificuldades de mobilização dos membros do Colegiado Escolar. Tal cenário reforça a compreensão de que a gestão democrática constitui um processo em construção, permeado por avanços, limites e contradições.

No que se refere à transparência, os resultados também podem indicar que os gestores percebem esforços institucionais para divulgação das informações financeiras e prestação de contas dos recursos públicos. Contudo, conforme discutido anteriormente, a simples disponibilização das informações não assegura necessariamente compreensão, participação ou controle social efetivo por parte da comunidade escolar. Nessa perspectiva, Lück (2000) ressalta que a construção da autonomia e da gestão participativa requer não apenas acesso às informações, mas

também processos formativos e espaços permanentes de diálogo que favoreçam o envolvimento coletivo nas decisões escolares.

Dessa forma, ainda que os participantes não identifiquem a gestão centralizada e a falta de transparência como fatores altamente desafiadores, os dados revelam a necessidade de fortalecimento contínuo das práticas participativas, da comunicação institucional e do engajamento da comunidade escolar na gestão financeira das Caixas Escolares.

De modo geral, os resultados do Eixo 1 evidenciam que a participação na gestão da Caixa Escolar, embora prevista normativamente e reconhecida como relevante pelos diferentes atores, ainda tende a se concentrar em um grupo restrito, especialmente nos diretores e nos ATBs responsáveis pelo apoio financeiro. A participação dos demais segmentos da comunidade escolar ocorre de forma pontual e limitada, frequentemente restrita a instâncias formais de validação de documentos.

Esse padrão de concentração decisória pode ser interpretado à luz da literatura sobre gestão democrática, que aponta que a descentralização formal das estruturas não garante, necessariamente, a distribuição efetiva do poder decisório. Conforme Paro (1987), a participação pode se limitar a instâncias formais, sem alterar substantivamente as relações de poder no interior da escola. Nessa perspectiva, a centralidade do Diretor e do ATB sugere a permanência de uma lógica técnico-administrativa na condução da gestão financeira, em detrimento de uma efetiva gestão compartilhada.

A análise dos dados sugere, portanto, um distanciamento entre a concepção de gestão democrática prevista nas normativas e as práticas efetivamente vivenciadas no cotidiano escolar, ainda marcadas por centralização de determinadas decisões, fragmentação das informações e baixa mobilização da comunidade escolar. Ao mesmo tempo, emergem das falas dos participantes estratégias que indicam caminhos possíveis para o fortalecimento da participação, como a adoção de linguagem mais acessível, a ampliação dos canais de comunicação e a maior articulação entre os setores pedagógico e financeiro.

Esses resultados contribuem diretamente para o alcance dos objetivos da pesquisa, ao evidenciar como se configura, na prática, a participação dos diferentes

atores na gestão dos recursos financeiros, bem como ao explicitar os principais entraves à efetivação de uma gestão democrática no âmbito da Caixa Escolar.

Além disso, os achados oferecem elementos relevantes para responder à questão central da pesquisa, ao indicar que a limitada participação da comunidade escolar não apenas fragiliza os mecanismos de controle social, mas também pode comprometer a transparência e a execução tempestiva dos recursos financeiros.

Nesse contexto, a reduzida atuação da comunidade reforça a compreensão de que a descentralização da gestão financeira, embora amplie formalmente os espaços de participação, não garante sua efetivação. Conforme argumenta Arretche (1996), processos descentralizados podem reproduzir padrões centralizadores quando não acompanhados de condições institucionais, informacionais e formativas que favoreçam o engajamento dos atores sociais.

Diante disso, torna-se pertinente avançar na análise de como essas dinâmicas participativas repercutem na execução dos recursos descentralizados, temática que orienta o eixo seguinte.

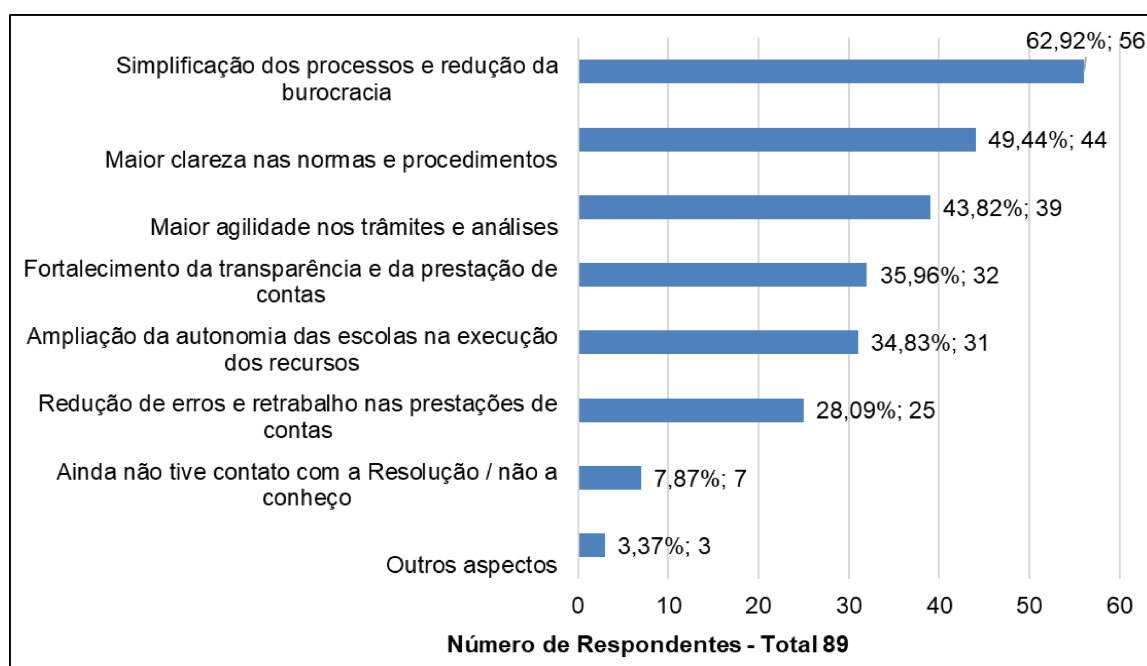
3.4.4.2 Análise dos dados Eixo 2: Execução Tempestiva dos Recursos

O presente eixo investiga a execução tempestiva definida como a capacidade das unidades escolares em realizar o ciclo financeiro dos recursos descentralizados, do recebimento à prestação de contas, com foco na finalidade pedagógica. O objetivo central é identificar os gargalos que impedem a agilidade na aplicação dos recursos descentralizados, compreendendo se a autonomia financeira das Escolas se traduz em eficiência ou se permanece obstruída por entraves burocráticos. As questões foram elaboradas para captar desde a percepção de desafios cotidianos da gestão financeira escolar até os fatores que interferem na execução tempestiva dos recursos descentralizados, permitindo uma visão sistêmica da gestão financeira nas Escolas.

Dando prosseguimento à análise dos dados coletados junto aos gestores das Caixas Escolares e aos Analistas da SRE Itajubá/DAFI, inicia-se a discussão do Eixo 02. A primeira variável investigada no questionário aplicado aos gestores aborda a percepção sobre a nova normativa estadual, que dispõe sobre a transferência,

utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares: “Em sua opinião, a publicação da Resolução SEE nº 5.131/2025 contribui para melhorias em quais aspectos da gestão financeira escolar?”. Ressalta-se que a questão permitia múltiplas escolhas, cujos resultados encontram-se sistematizados no gráfico a seguir.

Gráfico 6 – Em sua opinião, a publicação da Resolução SEE nº 5.131/2025 contribui para melhorias em quais aspectos da gestão financeira escolar?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Ao analisar os resultados do Gráfico 6, observa-se que a percepção dos gestores sobre a Resolução SEE nº 5.131/2025 é majoritariamente positiva com destaque para a “simplificação dos processos e redução da burocracia”, apontada por 62,92%, o equivalente a 56 respondentes. Este dado é significativo, pois a desburocratização é o cerne da Nova Gestão Pública que, segundo Hood (1991), busca a eficiência por meio da redução de controles formais excessivos e foco nos resultados.

A “maior clareza nas normas e procedimentos” foi o segundo aspecto mais citado, com 49,44%, ou seja, 44 respondentes. A clareza normativa é um

pressuposto para a segurança jurídica do gestor escolar. Como sustenta Vieira e Nobre (2024), a eficiência na gestão pública depende de orientações precisas que permitam ao executor agir com celeridade e correção. Quando a norma é clara, reduz-se o medo de errar que frequentemente paralisa os burocratas de nível de rua (Lipsky, 1983).

Esse resultado, contudo, revela uma tensão importante. Embora os gestores reconheçam avanços na simplificação e na clareza normativa, os demais achados da pesquisa continuam apontando burocracia, sobrecarga e insegurança como obstáculos relevantes. Isso sugere que a simplificação normativa, embora necessária, não é suficiente para assegurar a execução tempestiva dos recursos, pois sua efetividade depende também da capacidade técnica das equipes, da estabilidade dos profissionais, da articulação institucional e da organização dos fluxos de trabalho.

Outro ponto é a “agilidade nos trâmites e análises”, reconhecida por 43,82% dos sujeitos, o que equivale a 39 respondentes. Este ganho de tempo pode contribuir para a execução tempestiva. Contudo, nota-se que a “ampliação da autonomia das escolas” foi percebida por apenas 34,83% da amostra, ou seja, 31 participantes. Este percentual menor dialoga com a tese de Arretche (1996) sobre os limites da descentralização: embora os processos sejam simplificados, o controle sobre a destinação final do recurso ainda permanece fortemente atrelado às diretrizes do órgão central, limitando a autonomia real da unidade escolar.

Por fim, 7,87%, isto é, sete participantes ainda não conhecem a Resolução SEE nº 5.131/2025, o que pode representar um gargalo comunicacional que será explorado no Eixo 3. Em suma, os dados sugerem que a normativa avançou nos processos, mas ainda enfrenta desafios para consolidar a autonomia da unidade escolar na execução dos recursos.

Prosseguindo com a investigação, buscou-se compreender a dinâmica interna das unidades escolares no momento da recepção dos recursos financeiros. De forma sucinta, o processo correto para a execução de recursos inicia-se com o planejamento participativo junto ao Colegiado Escolar, no qual as prioridades são definidas, alinhadas ao objetivo do repasse, e registradas em ata com o devido parecer sobre o Plano de Aplicação. Segue-se a fase de aquisição e/ou contratação,

em conformidade com a normativa vigente, culminando na elaboração da prestação de contas.

O ciclo encerra-se com o Parecer do Colegiado Escolar e, se favorável, o protocolo do processo na SRE para a verificação final da regularidade legal. Também deve-se manter a relação dos recursos recebidos, em local visível para toda a comunidade escolar. Portanto, o questionário contou com a seguinte questão aberta: “Quando a escola recebe recursos de uma ação específica, quais procedimentos são realizados?”.

As respostas evidenciam que a execução dos recursos destinados às ações específicas envolve um conjunto de procedimentos administrativos, financeiros e deliberativos realizados pelas Caixas Escolares. Entre os procedimentos mais recorrentes mencionados pelos participantes destacam-se a realização de reuniões com o colegiado escolar, o levantamento das necessidades da unidade de ensino, a elaboração do plano de aplicação, os processos de compras e contratações e a posterior prestação de contas dos recursos executados.

Em diversas respostas, observa-se a preocupação dos participantes com o planejamento e com a participação coletiva na definição das prioridades da escola. Um dos respondentes afirma que são realizadas “*reuniões com o colegiado para definir as prioridades da escola*” (DP12, questionário aplicado em nov. 2025), enquanto outro destaca a “*discussão junto à equipe escolar e elaboração do plano de aplicação*” (ATB7, questionário aplicado em nov. 2025). Esses elementos dialogam com as discussões de Paro (1987) acerca da gestão democrática, ao evidenciar a importância da participação coletiva nos processos decisórios relacionados à utilização dos recursos públicos no contexto escolar.

As respostas também demonstram que a execução financeira das ações específicas demanda organização administrativa e domínio técnico das rotinas de controle e prestação de contas. Um dos relatos detalha o fluxo desenvolvido pela unidade escolar:

O primeiro passo é confirmar o recebimento, verificando o valor depositado, a origem do recurso e se ele é destinado a custeio ou capital. Em seguida, o repasse é registrado em planilha para o controle financeiro. Após isso, a direção e o colegiado escolar

reúnem-se para planejar como o dinheiro será utilizado, de acordo com as orientações da ação e as necessidades da escola, registrando tudo em ata. Com o planejamento aprovado, são realizadas as compras, sempre com pesquisa de preços e emissão de notas fiscais em nome da escola. Os pagamentos são feitos corretamente e todas as despesas registradas com seus respectivos comprovantes. Depois, é elaborada a prestação de contas, reunindo extratos, notas fiscais, atas e demais documentos exigidos, que são encaminhados ao órgão responsável para análise. Por fim, todos os documentos são arquivados e a escola divulga à comunidade como os recursos foram aplicados, garantindo transparência em todo o processo. (DP11, questionário aplicado em nov. 2025).

A fala evidencia que a operacionalização das ações específicas ultrapassa a simples utilização do recurso financeiro, envolvendo múltiplas etapas de controle, planejamento, registro documental e acompanhamento administrativo. Nesse sentido, as respostas revelam que a gestão financeira escolar exige conhecimentos técnicos e capacidade organizacional das equipes escolares, aspecto discutido por Heloísa Lück (2000), ao tratar da complexidade da gestão escolar contemporânea e da necessidade de articulação entre as dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas da escola.

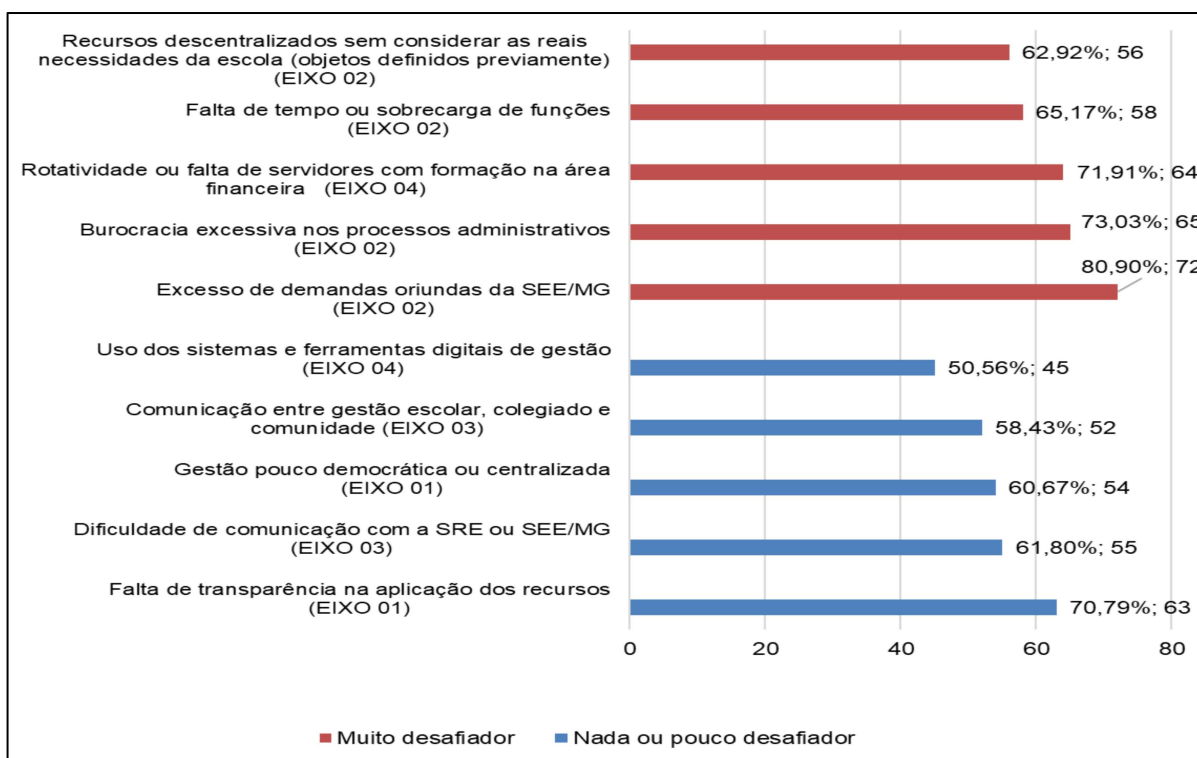
Outro aspecto recorrente nas respostas refere-se à centralidade das exigências normativas e procedimentais na execução dos recursos. Expressões como “seguir as normas”, “pesquisa de preços” e “assinatura do termo” aparecem frequentemente nos relatos, indicando a preocupação dos gestores com a conformidade legal e com a correta prestação de contas. Tal cenário dialoga com as reflexões de Lipsky (1983) acerca da atuação dos burocratas de nível de rua, que executam as políticas públicas sob constantes exigências administrativas.

As respostas também evidenciam a relevância da SRE como instância de suporte técnico às escolas. Um dos participantes relata que “o primeiro passo nosso é sanar as dúvidas com o setor de finanças da SRE” (DP35, questionário aplicado em nov. 2025), demonstrando que a SRE atua como mediadora entre as normativas da SEE/MG e a execução financeira realizada pelas Caixas Escolares. Esse achado aproxima-se das discussões sobre os burocratas de médio escalão, responsáveis por orientar e operacionalizar a implementação das políticas públicas no âmbito intermediário da administração educacional.

De modo geral, os dados demonstram que a execução das ações específicas exige planejamento, organização administrativa, conhecimento técnico e articulação coletiva entre os atores escolares. Embora as respostas revelem esforços das unidades escolares para cumprir os procedimentos previstos nas normativas, elas também evidenciam que a autonomia da gestão financeira permanece condicionada aos objetos definidos nos Termos de Compromisso e às regras de controle estabelecidas pelo Estado. Nesse contexto, amplia-se a complexidade da atuação das equipes responsáveis pela gestão dos recursos públicos descentralizados

Por se tratar de uma questão de caráter transversal, a pergunta “Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola?” contemplou diferentes dimensões da gestão financeira escolar. Assim, os fatores identificados pelos participantes foram distribuídos entre os distintos eixos analíticos da pesquisa. No caso do presente eixo temático, entre os cinco fatores considerados mais desafiadores pelos respondentes, quatro se relacionam diretamente às discussões aqui desenvolvidas, conforme apresentado no gráfico 7 a seguir. Por outro lado, entre os fatores classificados como “Nada desafiador” ou “Pouco desafiador”, nenhum apresentou relação direta com o eixo em análise, evidenciando que os elementos aqui discutidos são percebidos pelos participantes como obstáculos relevantes à gestão financeira escolar.

Gráfico 7 – Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Os resultados demonstram que o excesso de demandas oriundas da SEE/MG foi apontado por 80,90%, o que corresponde a 72 respondentes, como um dos principais desafios da gestão financeira escolar. Esse resultado sugere que as dificuldades de execução não decorrem apenas de limitações técnicas, mas também da sobreposição de atribuições administrativas e pedagógicas assumidas pelos gestores escolares. A burocracia excessiva nos processos administrativos foi mencionada por 73,03%, ou seja, 65 participantes. Esse cenário confirma as reflexões de Abrucio (1997) sobre o modelo burocrático tradicional, que, ao focar excessivamente em controles rígidos, acaba por negligenciar os anseios dos cidadãos por agilidade e qualidade.

A falta de tempo ou sobrecarga de funções foi apontada por 65,17% dos sujeitos, isto é, 58 participantes, enquanto a recepção de recursos sem considerar as reais necessidades da escola por 62,92%, ou seja, 56 participantes evidenciando o que Arretche (1996) descreve como o limite da descentralização: o deslocamento do

recurso não garante a abolição da dominação pelo centro. A escola recebe verbas para objetos definidos previamente, o que pode engessar o planejamento e gerar morosidade, pois o gestor precisa adaptar sua realidade a uma norma concebida de forma externa e padronizada.

A rotatividade ou falta de servidores com formação na área financeira foi a quinta resposta citada como mais desafiadora por 71,91%, o que corresponde a 64 respondentes, e será abordada na análise do Eixo 04, dedicado à análise da mão de obra e da capacidade técnica dos gestores. Ao final do questionário foi apresentada a seguinte pergunta: “Observações finais ou sugestões adicionais: Este é um espaço livre para que você compartilhe suas reflexões, ideias ou sugestões de ações e iniciativas que possam contribuir para o aprimoramento da gestão e da execução dos recursos financeiros pelas Escolas”.

Um dos achados refere-se ao planejamento integrado. Um dos respondentes destaca que:

Não há interação entre financeiro e pedagógico, recursos que dependem de projetos como PDDE ficam parados por falta de projeto pedagógico. Não há planejamento financeiro anual, executamos os processos conforme a necessidade, de forma um tanto aleatória.” (ATB1, questionário aplicado em nov. 2025).

Enquanto outro apresentou como sugestão:

Planejamento prévio com cronograma de execução. Elaborar, no início do ano letivo, um plano anual de aplicação (bem realista) conforme o calendário escolar. Dividir os recursos previstos por trimestre e por prioridades (pedagógico/ estrutura/ manutenção/ eventos/ administrativo). (DP17, questionário aplicado em nov. 2025).

O participante DP11 destaca a importância do planejamento para a gestão escolar:

A boa gestão dos recursos financeiros depende de planejamento, transparência e trabalho coletivo. É fundamental que as decisões sobre a aplicação dos recursos sejam sempre discutidas com o colegiado escolar, garantindo que atendam às reais necessidades da comunidade. Além disso, a capacitação contínua dos membros da Caixa Escolar e o acompanhamento próximo da execução financeira fortalecem a autonomia e a responsabilidade da escola. (DP11, questionário aplicado em nov. 2025).

Essas percepções dos respondentes dialogam com a tese de Lück (2000) ao afirmar que a autonomia requer uma autoridade técnica capaz de produzir e monitorar resultados de forma interdependente. Quando o financeiro e o pedagógico não se comunicam, recursos destinados a projetos específicos, como os do PDDE, permanecem imobilizados por falta de diretrizes educativas que sustentem as aquisições e contratações.

A sobrecarga de funções e a omissão das instâncias superiores da escola também emergem como fatores que podem comprometer a gestão dos recursos. A literatura de Lipsky (1983) sobre os burocratas de nível de rua é ratificada pela queixa de que a gestão escolar frequentemente delega exclusivamente ao ATB a responsabilidade pelo recurso, sem o devido respaldo diretivo.

Para Vieira e Nobre (2024), essa falta de integração compromete a sustentabilidade das políticas. Essa percepção também aparece, ainda que de forma sucinta, na resposta do participante DP34: *“O financeiro de uma escola deve estar alinhado com o coração da escola - o pedagógico”* (DP34, Questionário aplicado em nov. 2025).

As observações finais também trouxeram evidências empíricas contundentes sobre o que Arretche (1996) define como o limite da descentralização. Os objetos definidos previamente pela SEE/MG impedem que a escola responda a urgências locais. Um respondente destaca que *“os recursos deveriam chegar para as escolas de forma livre [...] pois nem sempre uma escola que tem recurso de mobiliário precisa dele e sim de algo para manutenção”* (ATB6, questionário aplicado em nov. 2025).

Essa “dominação pelo centro” engessa a execução, pois o gestor se vê diante de saldos bancários elevados que não podem ser utilizados para as necessidades reais da unidade escolar. Foi sugerido pelo ATB2 (questionário aplicado em nov. 2025) *“possibilidade de transferir para áreas com pouco recurso e com mais necessidades de verbas, como manutenção predial, por exemplo,”*, aproximando-se do modelo de gestão focado em resultados defendido por Hood (1991).

A percepção de que a “aquisição simplificada continua burocrática, demorada prejudicando os trabalhos de aquisição, de bens e serviços, dificultando a utilização dos recursos escolares” (DP03, questionário aplicado em nov. 2025), sugere que a

mera alteração normativa (Resolução 5.131/2025) não é suficiente sem uma revisão dos processos tecnológicos.

Sugestões voltadas à criação de sistemas centralizados de controle de estoque e gerenciamento de notas fiscais indicam um anseio pela modernização administrativa para reduzir o retrabalho. Os apontamentos dialogam diretamente com a implementação do Sistema de Gestão Descentralizada (SGD) pela SEE/MG (Minas Gerais, 2025), concebido com o objetivo de centralizar e padronizar os procedimentos de gestão financeira das Caixas Escolares, ampliar a transparência e subsidiar o acompanhamento e o controle da execução dos recursos.

Após a análise das respostas obtidas por meio dos questionários aplicados aos membros das Caixas Escolares, buscou-se aprofundar a compreensão acerca dos desafios relacionados à execução financeira dos recursos públicos escolares por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com os analistas da DAFI da SRE Itajubá.

Enquanto os questionários possibilitaram identificar percepções e dificuldades vivenciadas diretamente pelas unidades escolares, as entrevistas permitiram compreender o fenômeno sob a perspectiva dos servidores responsáveis pelo acompanhamento técnico, orientação e análise das prestações de contas das Caixas Escolares no âmbito da Superintendência Regional de Ensino de Itajubá.

Nesse contexto, os analistas da DAFI atuam como agentes burocratas de médio escalão, exercendo papel de mediação entre as diretrizes estabelecidas pela SEE/MG e a realidade operacional das escolas (Muylaert, 2019). Suas percepções contribuem para compreender não apenas as dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares, mas também os limites estruturais, normativos e organizacionais que afetam a execução tempestiva dos recursos financeiros.

As falas dos participantes foram transcritas parcialmente, utilizando-se supressões indicadas por colchetes e reticências ([...]), com a finalidade de preservar a objetividade textual, eliminar repetições e destacar os trechos mais relevantes para a análise, sem alteração do sentido original dos depoimentos. Com o objetivo de compreender a percepção dos analistas da DAFI da SRE Itajubá acerca da atuação dos gestores escolares na execução financeira e na prestação de contas dos recursos descentralizados, foi realizada a seguinte pergunta: “Como você

avalia a atuação dos gestores escolares na execução dos recursos financeiros e na prestação de contas?” Ao responder à questão, o Analista A1 destacou:

A execução dos recursos eu vejo como muito morosa, hoje o recurso é liberado e muitas vezes ele fica meses, anos, parado nas contas das escolas e a não ser que seja uma compra ou um serviço muito prioritário em que a escola é forçada a fazer a execução num período tal, de outra forma isso vai entrar ali no fluxo da gestão financeira e vai sendo executado conforme a possibilidade e muitas das vezes fica parado, a gente já teve casos e não foram poucos de termos de compromisso que expiraram a validade e não foi executado porque não houve o acompanhamento devido e a priorização devida na execução. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

O Analista A2 destacou a heterogeneidade existente entre os gestores escolares, apontando diferenças quanto ao planejamento, à execução dos recursos e à qualidade das prestações de contas (A2, entrevista concedida em nov. 2025).

Já o Analista A3 apresentou uma percepção mais equilibrada acerca da atuação dos gestores:

[...] de forma geral, eu acredito que a atuação dos gestores é boa [...] Tendo em vista o conhecimento e o preparo prévio que eles têm para fazer, o que eles devem fazer e tendo em vista que as caixas escolares funcionam, mas também é relativo [...] depende muito de caso para caso. Mas eu vejo que é uma atuação [...] no geral é boa, poderia ser melhor [...]. Tem casos que são ótimos, tem casos que já são medianos, tem alguns poucos, não é a maioria, que são terríveis, muito ruins, a atuação [...], no geral, na média, eu acho que é boa, [...], tendo em vista o preparo que eles têm, eles não são preparados para isso, a gente sabe, eles são professores, tem um outro tipo de formação, então é uma novidade entrar, é um mundo cheio de normas, uma outra linguagem jurídica, técnica, então eu acho que no geral, é bom [...] eu não tenho essa visão tão negativa, não, e acho que eles se esforçam [...] pelo que eu observo, eles, no geral, buscam estar sempre fazendo o melhor, apesar de tudo. (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

As falas dos analistas evidenciam que a atuação dos gestores escolares na execução dos recursos financeiros e na prestação de contas é marcada por diferentes desafios relacionados à organização administrativa, à complexidade normativa e à própria estrutura de funcionamento das Caixas Escolares. Embora os entrevistados apresentem percepções distintas acerca do desempenho dos

gestores, observa-se convergência quanto à existência de dificuldades na condução da gestão financeira escolar, especialmente no que se refere à execução tempestiva dos recursos e ao cumprimento das exigências relacionadas à prestação de contas.

A fala do Analista A1 aponta preocupações relacionadas à morosidade na execução dos recursos financeiros e à permanência prolongada de valores nas contas das escolas, incluindo situações em que termos de compromisso expiraram sem a execução integral dos recursos previstos. O depoimento também sugere desafios relacionados ao acompanhamento e à priorização das ações financeiras pelas unidades escolares, indicando aspectos operacionais que podem influenciar a condução da gestão financeira descentralizada. Tal cenário dialoga com as discussões de Abrucio (1997) acerca das limitações do modelo burocrático tradicional, especialmente em contextos marcados pelo excesso de procedimentos formais, controles administrativos e elevada complexidade normativa, fatores que podem impor desafios à gestão pública e à execução tempestiva das políticas educacionais.

Além disso, a percepção apresentada por A1 aproxima-se das reflexões de Lipsky (1983) sobre os burocratas de nível de rua, considerando que os gestores escolares atuam diretamente na implementação das políticas públicas, necessitando tomar decisões cotidianas diante de limitações estruturais, escassez de tempo e múltiplas demandas simultâneas. Nesse contexto, a demora na execução dos recursos não pode ser compreendida apenas como falha individual do gestor, mas também como reflexo das condições institucionais e organizacionais que permeiam o funcionamento das escolas públicas.

A fala do Analista A2 reforça a percepção de que há significativa heterogeneidade entre os gestores escolares na condução da gestão financeira. O entrevistado menciona recorrentes erros nas prestações de contas e dificuldades de planejamento na execução dos recursos, embora reconheça que alguns gestores apresentam bom desempenho nessa dimensão. Contudo, ressalta que um desempenho satisfatório na área financeira não implica, necessariamente, bom desempenho nas dimensões pedagógica e administrativa, evidenciando a complexidade da função gestora.

Essa análise dialoga com Lück (2000), ao compreender a gestão escolar como um conjunto de dimensões interdependentes: pedagógica, administrativa, financeira e relacional, que demandam competências diversificadas e capacidade de articulação. Nesse contexto, a sobrecarga de atribuições e a necessidade de atender simultaneamente diferentes demandas podem comprometer a atuação dos gestores, especialmente em áreas que exigem domínio técnico específico, como a gestão financeira e a prestação de contas.

Já o Analista A3 apresenta uma percepção mais contextualizada acerca da atuação dos gestores escolares. Embora reconheça dificuldades significativas em alguns casos, considera que, de modo geral, os gestores buscam desempenhar adequadamente suas funções, mesmo sem formação específica na área financeira. O entrevistado destaca que muitos gestores possuem formação voltada à docência e passam a lidar, na direção escolar, com normas, procedimentos técnicos e linguagem jurídica sem preparação prévia adequada.

Essa percepção reforça as discussões de Paro (1987) sobre os desafios da gestão escolar no contexto da democratização da educação pública, especialmente diante da ampliação de responsabilidades sem o devido suporte institucional. De modo geral, os depoimentos dos analistas indicam que as dificuldades na execução dos recursos e na prestação de contas não decorrem apenas da atuação individual dos gestores, mas também das condições organizacionais em que se desenvolve a gestão financeira descentralizada. Destacam-se, nesse contexto, a sobrecarga de funções, a necessidade de fortalecimento da formação continuada, a complexidade normativa e os desafios operacionais enfrentados pelas Caixas Escolares, aspectos que podem influenciar a execução dos recursos e a continuidade das rotinas administrativas e financeiras.

Com a finalidade de identificar os principais desafios relacionados à execução dos recursos financeiros, especialmente aqueles vinculados às ações específicas, os analistas foram questionados: “Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas escolas na execução dos recursos financeiros, especialmente os destinados às ações específicas?”. O Analista A1 afirmou:

Acho que é um pouco o excesso de demandas, eu percebo que a secretaria tem uma quantidade grande de projetos acontecendo na escola ao mesmo tempo e muitas das vezes o gestor ele não tem nem mão de obra de recurso humano para executar todos os projetos ao mesmo tempo, então ocorre que o básico, ele mantém o básico funcionando que seria o recurso de manutenção e custeio, alimentação escolar, aquilo para o dia a dia funcionando e o restante ele vai executando conforme a possibilidade, mas são muitos projetos, a viabilidade de você executar isso ao longo do ano é muito questionável, porque a quantidade de coisas, de projetos, de serviços e produtos e itens a serem adquiridos pelo tempo que se tem disponível, muitas das vezes é inviável, então acho que teria que fazer uma reanálise de todos os projetos, priorizando aquilo que realmente vai trazer resultados e forma que não sobrecarregue também os profissionais. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

Diante dos apontamentos realizados pelo Analista A1 acerca da elevada quantidade de projetos e demandas encaminhadas às escolas, foi realizada uma questão complementar com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre a relação entre a destinação dos recursos financeiros e as demandas concretas das unidades escolares. Ao ser questionado se os recursos enviados às escolas consideram as demandas reais de cada unidade escolar ou, em alguns casos, são definidos pela SEE/MG sem esse alinhamento, o entrevistado destacou:

Eu penso que muitas das vezes a secretaria, quando vai fazer a liberação do recurso, eles elencam lá pela secretaria mesmo quais seriam as prioridades, só que muitas vezes a escola tem N situações que não se repetem no estado todo, então acredito que esse olhar de verificar o que realmente está sendo necessário na escola antes de liberar o recurso já contribuiria para que ele não ficasse parado muito tempo. Eu tenho alguns diretores que inclusive já comentaram isso comigo, que eu tenho muito dinheiro para o que eu não preciso e para o que eu preciso eu não tenho dinheiro, então essa flexibilização na utilização desse recurso que é liberado com certeza ajudaria a melhorar a execução e não ficar tanto o recurso parado nas contas. Ou ainda fazer uma liberação de recurso em áreas específicas e a escola definiria o que seria adquirido para atender as demandas reais de cada escola. (A1, entrevista concedida em nov. 2025)

O Analista A2 destacou que:

[...] no caso das ações específicas, eu vejo que a dificuldade é porque eles já estão gastando muito tempo e energia naquelas ações rotineiras, nos processos de alimentação escolar, manutenção e

custeio. Isso já demanda um tempo muito grande dos gestores. Então, quando chega alguma ação específica, eles já estão sufocados pelo trabalho rotineiro. Então, isso prejudica muito porque esses termos específicos eles vão ter que fazer um planejamento para poder executar, às vezes tem que fazer um projeto pedagógico, e aí parece que eles não conseguem fazer esse planejamento. Então, na minha visão, é porque eles já estão sobrecarregados com as tarefas rotineiras da caixa escolar, e, às vezes, quando chega um recurso específico, eles não conseguem fazer a gestão e execução com excelência desse recurso. (A2, entrevista concedida em nov. 2025).

Já o Analista A3 ressaltou:

Sim, eu vejo bastante dificuldade e acredito que essa dificuldade decorre da própria política educacional, da forma como ela é feita, de segmentar todos esses tipos de despesa, criar inúmeros termos de compromisso, com inúmeros aditivos, com metas diferentes. O que eu observo é que isso cria uma dificuldade de planejamento para as caixas escolares, porque, a partir do momento que um termo é emitido, ela deve verificar qual que é a meta, qual que é o valor, o prazo que ela tem para executar. Então, às vezes, ela já está executando uma coisa, chega uma outra, que às vezes é correlato com aquela coisa, nossa, e o dia a dia da escola não é fácil, [...] a escola é um ambiente [...] muito vivo [...] onde acontece muita coisa, relações com as pessoas, os servidores, os alunos, que tem essa parte burocrática das compras, receber produto, relação com a comunidade externa da escola, então, eu acho que atrapalha, assim, a escola ter uma rotina para organizar, para se organizar, para se planejar. É uma coisa que eu percebo que atrapalha o planejamento. (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

Ao longo da entrevista, emergiram ainda reflexões complementares relacionadas à execução tempestiva dos recursos e às diferenças observadas entre ações contínuas e ações específicas. Nesse contexto, ao ser questionado sobre os fatores que contribuem para a morosidade na execução financeira, o Analista A3 afirmou:

É, eu acho que essa questão está relacionada com aquela outra, sobre a atuação dos gestores. Então, acho que de forma geral, sim, os recursos, tanto os contínuos, quanto os outros específicos, eles são executados, sim, para o objetivo que eles foram criados e dentro dos prazos estabelecidos, no geral, sim. Mas tem as exceções, [...] vem naquele caso que, de caso a caso, [...] da dificuldade que um tem de fazer, de se planejar, da facilidade que o outro tem, depende

do servidor que já está na escola, se é efetivo ou se não é, então é uma coisa muito mais complexa do que a gente imagina. Não é só porque o termo chegou e o cara não fez porque ele não quis, ou porque ele é ruim de serviço, ou coisa do tipo. Então, acho que é um problema muito maior, sim. [...], mas eu acho que, no geral, eles são executados. Eu observo alguns de forma muito boa, excelente, e outros que não são executados, que são terríveis, mas, no geral, se executa sim. (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

Na sequência, ao ser questionado se existe diferença entre a execução das ações contínuas e das ações específicas, sendo as ações contínuas normalmente executadas com maior regularidade, enquanto as ações específicas dependem das condições e da realidade de cada Caixa Escolar, o Analista A3 complementou:

Eu acho que depende de cada caixa escolar porque tem caixa escolar que já tem esse trabalho que tem continuidade ao longo do tempo, geralmente, um diretor que tá mais tempo na escola, ou uma diretora, um servidor que trabalha na caixa escolar, que já está há mais tempo ou que tenha mais conhecimento, então, independente se é uma ação contínua ou específica, acontece normal porque a escola já está organizada, ela já tem um fluxo de trabalho estabelecido, então, as coisas funcionam. Varia de escola para caixa escolar. Tem escola que o diretor tem mais dificuldade ou tem menos empenho, já não dá pra julgar porque a gente não pesquisou, eu só sei que tem mais dificuldade [...] de fazer. Mas, mesmo essas que têm mais problemas, a gente vê que os que são contínuos, é mais fácil delas executarem por causa disso, porque tem uma previsibilidade maior do que os que são específicos, que vão acontecendo, assim, do dia pra noite, a gente nem sabia que ia acontecer [...]. (A3, entrevista concedida em nov. 2025)

Finalizando essa parte da entrevista, foi questionado sobre o recurso federal do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), se existem dificuldades na execução desses recursos tanto na modalidade básica quanto nas ações integradas, ou, em geral, a execução ocorre de forma tempestiva. O Analista A3 respondeu:

Não, eu acho que é a mesma resposta anterior, se a gente pegar o PDDE Educação Básica, as escolas 100% executam na maneira correta e dentro do prazo, aí tem as ações integradas, que misturam várias ações numa mesma conta [...] mas eu também acho que é um problema causado pela política, que complica a forma de entender e de executar, ao invés de simplificar, complica, mas de forma geral eles executam. (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

As falas dos analistas evidenciam que as dificuldades enfrentadas pelas escolas na execução dos recursos financeiros, especialmente aqueles vinculados às ações específicas, estão relacionadas a um conjunto de fatores estruturais, administrativos e organizacionais que ultrapassam a dimensão estritamente técnica da prestação de contas. Entre os aspectos destacados pelos entrevistados estão a elevada quantidade de projetos simultaneamente encaminhados às escolas, a sobrecarga de trabalho dos gestores e equipes administrativas, a complexidade normativa dos programas educacionais e a própria forma de organização das políticas de descentralização financeira.

O Analista A1 destaca que a multiplicidade de projetos e demandas encaminhadas às unidades escolares acaba gerando sobrecarga operacional, sobretudo diante do volume de atribuições relacionadas à execução das ações financeiras. Segundo o entrevistado, as escolas tendem a priorizar os recursos considerados essenciais para a manutenção do funcionamento cotidiano, como alimentação escolar, manutenção e custeio, enquanto os recursos vinculados às ações específicas passam a ser executados “conforme a possibilidade”, o que pode comprometer a execução tempestiva das ações previstas.

A percepção apresentada pelo analista dialoga diretamente com as discussões de Lipsky (1983) acerca das limitações enfrentadas pelos agentes responsáveis pela implementação das políticas públicas. Para o autor, os burocratas de nível de rua atuam em contextos marcados por excesso de demandas, restrições de tempo e limitações institucionais, sendo frequentemente obrigados a estabelecer prioridades diante da impossibilidade de atender integralmente todas as exigências impostas pela administração pública. No contexto escolar, tal cenário torna-se ainda mais complexo em razão da necessidade de conciliar simultaneamente demandas pedagógicas, administrativas e financeiras.

Além disso, ao ser questionado sobre a relação entre os recursos descentralizados e as necessidades concretas das escolas, o Analista A1 problematiza a lógica de definição das prioridades pela SEE, indicando que os recursos nem sempre correspondem às demandas efetivamente vivenciadas pelas unidades escolares.

O entrevistado ressalta que determinadas escolas recebem recursos para ações que não representam suas prioridades imediatas, enquanto permanecem desassistidas em relação às necessidades mais urgentes. Nesse sentido, defende maior flexibilização na utilização dos recursos e maior participação das escolas na definição das aquisições realizadas.

Essa análise aproxima-se das contribuições de Arretche (1996), ao discutir que a descentralização da execução das políticas públicas nem sempre é acompanhada da descentralização efetiva do poder decisório. Assim, embora as escolas sejam responsáveis pela execução financeira, sua autonomia permanece limitada quando não participam da definição das demandas que orientarão a destinação dos recursos públicos.

O Analista A2 reforça que as dificuldades relacionadas às ações específicas decorrem, sobretudo, da sobrecarga das atividades rotineiras das Caixas Escolares, como alimentação escolar, manutenção e custeio. Segundo o entrevistado, quando novos recursos específicos são descentralizados, as equipes escolares já se encontram sobrecarregadas, o que dificulta sua execução e acompanhamento.

O Analista A3, por sua vez, apresenta uma análise mais estrutural das dificuldades relacionadas à execução financeira das ações específicas. O entrevistado atribui parte desses entraves à fragmentação dos recursos em múltiplos termos de compromisso, metas e fontes de despesa, fator que compromete o planejamento e a organização das rotinas administrativas das escolas. Além disso, destaca que aspectos como continuidade das equipes, presença de servidores efetivos e experiência administrativa acumulada influenciam diretamente a capacidade de execução financeira das Caixas Escolares.

Outro aspecto destacado pelo Analista A3 refere-se à diferença entre a execução das ações contínuas e das ações específicas. Segundo o entrevistado, os recursos contínuos apresentam maior previsibilidade por integrarem a rotina administrativa das escolas, enquanto as ações específicas surgem, frequentemente, de forma inesperada, exigindo reorganização das rotinas e planejamento adicional.

O entrevistado também menciona dificuldades relacionadas às ações integradas do PDDE, especialmente devido à concentração de diferentes ações em uma mesma conta financeira, fator que dificulta o gerenciamento dos recursos pelas

Caixas Escolares. Segundo o analista, a própria política acaba ampliando a complexidade da execução financeira, ao invés de simplificá-la.

De modo geral, os depoimentos dos analistas evidenciam que as dificuldades na execução dos recursos destinados às ações específicas não decorrem exclusivamente da atuação individual dos gestores escolares, mas também de fatores estruturais e institucionais que permeiam a política de descentralização financeira. Entre os aspectos identificados destacam-se a sobrecarga de demandas, a fragmentação dos programas, a complexidade normativa, a limitação de recursos humanos e a reduzida flexibilidade na utilização dos recursos financeiros, fatores que impactam diretamente a execução tempestiva das ações e a efetividade da gestão financeira escolar.

Os dados, entretanto, indicam que esses fatores não atuam de forma uniforme em todas as escolas. As próprias entrevistas revelam diferentes percepções acerca da intensidade das dificuldades de execução: enquanto alguns relatos enfatizam a morosidade e a priorização das ações contínuas em detrimento das específicas, outros apontam que determinadas Caixas Escolares conseguem executar adequadamente ambos os tipos de recursos, especialmente quando contam com maior estabilidade das equipes, experiência acumulada e fluxos de trabalho já consolidados. Esse contraste sugere que a natureza específica do recurso, embora constitua um fator relevante, não explica isoladamente a morosidade de sua execução. Seus efeitos parecem estar associados também às condições organizacionais de cada unidade escolar, à experiência dos profissionais envolvidos e à capacidade de planejamento e organização dos processos financeiros.

Com o objetivo de compreender os principais problemas identificados nas prestações de contas apresentadas pelas Caixas Escolares, foi realizada a seguinte pergunta: “Quais são os principais erros ou inconsistências observados nas prestações de contas das Caixas Escolares?”

O Analista A1 destacou:

Acho que os principais erros são erros formais, erros na execução dos processos de aquisição, muitas vezes aquele assunto que a gente já conversou sobre ficar mudando o ATB financeiro

responsável pela caixa escolar, aquele ATB que estava já acostumado, já estava com a experiência de se montar os processos de prestação de contas, ele sai, muitas vezes entra um novo ATB que não sabe fazer, então ele faz de forma muito desorganizada. O processo vem faltando documentações importantes, muitas vezes falta a própria análise financeira, falta documento básico, extratos bancários, documentos que não poderiam estar faltando na prestação de contas, isso gera para a gente que analisa um trabalho muito grande[...] gera diligências para a escola, para que a escola resolva aquelas pendências, então eu acho que o processo de prestação de contas é um retrato do que acontece dentro da escola, do trabalho que é executado dentro da escola, se a escola tem um trabalho organizado na gestão financeira, a prestação de contas vai refletir aquele trabalho, se o trabalho é mal feito, se o trabalho é desorganizado, da mesma forma vai acontecer com a prestação de contas. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

O Analista A2 ressaltou:

[...] na prestação de contas, eu vejo muitos erros, às vezes é organização, falta de organização, são muitos documentos, muitos processos, muitas notas fiscais e quando eu olho a prestação de contas e vejo que ela já está toda desorganizada, eu já percebo que isso [...] já é um sinal, depois eu analiso a prestação de contas e chego a essa conclusão, que os erros, às vezes, na prestação de contas, na montagem, falta de documentos, é por conta de não conseguir organizar a prestação de contas. (A2, entrevista concedida em nov. 2025).

A análise das respostas indica que os problemas observados nas prestações de contas das Caixas Escolares não se restringem a falhas documentais isoladas, mas estão associados a desafios relacionados à organização administrativa, ao planejamento das ações financeiras, à complexidade normativa e às condições institucionais em que ocorre a gestão dos recursos públicos descentralizados.

A fala do analista A1 evidencia que a rotatividade dos profissionais responsáveis pelo setor financeiro pode impactar a continuidade das rotinas administrativas e financeiras, bem como a execução e a prestação de contas dos recursos públicos descentralizados.

Tal aspecto dialoga com as discussões apresentadas por Lipsky (1983) e Muylaert (2019) ao demonstrarem que os agentes responsáveis pela implementação das políticas públicas atuam em contextos marcados por limitações operacionais,

sobrecarga de demandas e desafios relacionados ao suporte institucional, elementos que podem influenciar a implementação e a execução das ações previstas pelas políticas educacionais.

Além disso, o Analista A1 associa a qualidade da prestação de contas à própria organização da gestão financeira desenvolvida no interior da escola, ao afirmar que *“a prestação de contas é um retrato do que acontece dentro da escola”* (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

A análise apresentada pelo entrevistado A2 sugere que a ausência de planejamento sistemático e de acompanhamento contínuo das rotinas financeiras favorece a ocorrência de erros considerados básicos, como ausência de documentos, inconsistências em extratos bancários e falhas na organização processual. Esse cenário também evidencia a complexidade operacional atribuída às Caixas Escolares, especialmente diante do volume de documentos, processos e exigências normativas que envolvem a execução dos recursos públicos descentralizados.

As falas dos analistas também permitem inferir que as dificuldades observadas nas prestações de contas ultrapassam questões individuais, estando associadas a desafios relacionados à organização da gestão financeira descentralizada, à continuidade administrativa e ao suporte oferecido às unidades executoras. Nesse contexto, aspectos como a atuação de membros voluntários nas Caixas Escolares, a rotatividade dos profissionais responsáveis pelas atividades financeiras e a necessidade de fortalecimento da formação continuada podem influenciar a execução dos recursos e os procedimentos de prestação de contas.

Embora o tema não tenha sido abordado diretamente com o Analista A3, em razão da dinâmica de condução da entrevista, os elementos apresentados pelos Analistas A1 e A2 já permitem identificar aspectos recorrentes relacionados à organização administrativa, ao planejamento financeiro e à capacidade técnica das equipes responsáveis pela gestão dos recursos escolares.

Buscando compreender se os recursos financeiros são executados dentro dos prazos, os analistas foram questionados: “Os recursos financeiros são utilizados dentro dos prazos previstos? Caso contrário, quais fatores explicam essa morosidade?” O Analista A1 afirmou:

Essa questão do recurso ficar parado, volto a afirmar que tem muito a ver com a disponibilidade de tempo da escola, a quantidade de projetos sendo desenvolvidos ao mesmo tempo. Aqueles prioritários são executados, muitas das vezes até esses prioritários tem um problema de morosidade e os que não são prioritários eles vão ficando para depois e muitas das vezes nem são executados. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

A seguir foram realizadas questões complementares: “De todos os repasses que são feitos para a escola, o que a escola costuma gastar que não fica parado?” O Analista A1 respondeu:

Recursos básicos de alimentação escolar, manutenção e custeio são recursos que são mais livres, que a escola não tem tantas travas para a utilização. Primeiro que a alimentação é obrigatória porque na escola existe um cardápio a ser seguido, então não tem como a escola não comprar, ela tem que comprar. E manutenção também, os itens, são produtos e serviços que a escola não consegue não comprar porque ela precisa garantir a continuidade do serviço público. Esses são os recursos que mais são utilizados e que não ficam muito parados. E tem também recursos do PDDE, o PDDE é a educação básica, que é muito parecido com o recurso de manutenção e custeio, então é um recurso que a escola utiliza, a sua maioria utiliza na totalidade ou reprograma-se para o ano seguinte num valor bastante pequeno. São principalmente esses os recursos que mais são utilizados. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

E, por fim, a seguinte questão relacionada ao PDDE: “Você citou o PDDE, no caso do PDDE, tem o PDDE básico, que é parecido com a manutenção, e tem o PDDE que são aquelas ações integradas, voltadas para projetos específicos. Esse recurso do PDDE de ações específicas, de acordo com a sua experiência, também é utilizado tempestivamente ou existe uma morosidade?”. O Analista A1 complementou:

[...] passa pelo mesmo problema dos recursos que são liberados pelo tesouro estadual, em relação à questão da prioridade. Geralmente as ações integradas, que não são prioritárias, [...] ficam para um momento que seja possível. As escolas geralmente utilizam, executam o PDDE na segunda metade do ano praticamente, no começo do ano. Na parte inicial do ano eles ficam por conta das demandas básicas e prioritárias da escola. E muitas vezes termina o ano e eles não executam o recurso, ele é programado para o ano

seguinte, reprogramado. E tem casos de escolas que eu atendo que o recurso do PDDE, por exemplo, para a sala de recursos está parado na conta há cinco anos ou mais sem executar, sem que ele seja utilizado para atender o aluno. Então são situações bastante críticas. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

O Analista A2 destacou:

Esses recursos de ações específicas, eu percebo que não. Eu percebo muitos termos de compromisso, por exemplo, de imobiliário e equipamento, chegando na data do vencimento da vigência e o gestor ainda não executou, e aí vem desesperado solicitar uma prorrogação de prazo, ou tentar fazer o processo de aquisição de forma urgente. Agora, já os termos de compromisso dos rotineiros de alimentação escolar, manutenção e custeio, eu vejo que eles conseguem executar dentro do prazo, mas é por conta também da natureza do recurso, porque é um recurso vital para o funcionamento da escola. Eles são obrigados a executar no prazo, mas os demais recursos eu vejo muito atraso na execução. (A2, entrevista concedida em nov. 2025).

Ao ser questionado sobre a execução dos recursos do PDDE (Repasse Federal), o Analista A2 acrescentou:

O PDDE também. Eu vejo também muito atraso. Às vezes, as prestações de contas em análise, às vezes eu vejo que só no final do ano que eles executaram os recursos. Não foi ao longo do ano fazendo o planejamento. [...] o PDDE de educação básica eu percebo que eles gastam [...] mais, porque ele é um recurso que não tem uma predefinição para seguir um projeto ou algum objetivo específico. Então, por conta disso, eles acabam usando ele mais, porque ele é meio que um recurso coringa, serve para uma manutenção predial, para um material de papelaria, um material de limpeza, e a parte capital também, às vezes a escola está precisando de algum equipamento, algum mobiliário, e [...] esse recurso pode ser usado. Já o PDDE de ações específicas, eu vejo que tem muito atraso na execução. (A2, entrevista concedida em nov. 2025).

Já o Analista A3 apresentou uma percepção mais contextualizada:

Olha, se a gente falar de recurso estadual, uma coisa que eu penso que poderia melhorar bastante seria utilizar a mesma forma de organização do PDDE, [...] usar aquele calendário de 1º de janeiro a 31 de dezembro, [...] eu acho que era uma forma muito melhor de se organizar, planejar, eu acho que isso já ajudaria bastante a escola

[...]. Ela poder se organizar quando ela vai planejar, por exemplo, nas férias, vamos pensar e vamos planejar. Ela sabe quando ela vai ter que prestar contas, o ATB pode ter o seu trabalho melhor organizado, pode planejar melhor as contas, [...] Outra coisa que é uma tendência para acontecer é reduzir o número de contas que as caixas escolares têm que gerir, eu acho que isso atrapalha bastante eles a terem o controle total do recurso e do para quem esses recursos devem ser usados, eu acho que tendo [...] poucas contas fica melhor para eles visualizarem quanto dinheiro e para quem quer esse dinheiro. E uma outra coisa, [...] poderia ter servidores efetivos e da área correspondente trabalhando como técnicos na escola, na parte financeira, eu acho que isso, a experiência já provou que dá resultado muito melhor, e talvez tenha essa divisão aí da direção da escola entre duas partes distintas, como tem na SRE, por exemplo, uma diretoria que é educacional e uma diretoria que é administrativa, por exemplo. Seguir esse exemplo, implantar na escola também para ver o que aconteceria. Com uma pessoa específica da área, um administrador, por exemplo, eu acho que essa estratégia ajudaria a executar bem melhor. Simplificar de fato, não só na fala. (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

As questões complementares emergiram a partir das respostas do entrevistado, respeitando a flexibilidade característica das entrevistas semiestruturadas, que permitem explorar aspectos relevantes não previstos inicialmente no roteiro.

As falas dos analistas evidenciam que a execução tempestiva dos recursos financeiros não ocorre de maneira homogênea entre os diferentes tipos de repasses recebidos pelas escolas. Observa-se que os recursos considerados essenciais à manutenção cotidiana das unidades escolares, como alimentação escolar, manutenção e custeio, tendem a ser executados com maior regularidade, enquanto os recursos vinculados a ações específicas e projetos pedagógicos apresentam maior morosidade na utilização.

O relato do Analista A1 evidencia que a definição prática de prioridades no interior das escolas ocorre a partir das necessidades consideradas indispensáveis ao funcionamento imediato da unidade escolar. Nesse contexto, os recursos relacionados à alimentação escolar e à manutenção da infraestrutura assumem centralidade, uma vez que sua não execução comprometeria diretamente a continuidade do serviço público educacional.

Também destaca que os recursos mais executados são justamente aqueles que possuem menor grau de complexidade operacional e maior flexibilidade de utilização, como os recursos de manutenção e custeio e o PDDE Básico. Por outro lado, os recursos destinados a ações específicas, tanto estaduais quanto federais, apresentam maior dificuldade de execução. Esses recursos deixam de ser utilizados dentro do exercício financeiro e acabam sendo reprogramados para os anos seguintes.

Na mesma direção, o Analista A2 reforça que os recursos vinculados a ações específicas frequentemente permanecem sem execução até o encerramento da vigência dos termos de compromisso, levando os gestores a solicitarem prorrogações de prazo ou realizarem procedimentos de aquisição de forma emergencial. Além disso, o entrevistado diferencia o comportamento de execução entre o PDDE Básico e as ações integradas do PDDE, destacando que os recursos mais flexíveis tendem a ser utilizados com maior frequência, enquanto os vinculados a projetos específicos demandam planejamento pedagógico e operacional mais complexo.

As percepções apresentadas pelos Analistas A1 e A2 dialogam com as discussões de Lipsky (1983) sobre os limites operacionais enfrentados pelos agentes responsáveis pela implementação das políticas públicas, especialmente em contextos marcados por sobrecarga de demandas, restrições de tempo e limitações organizacionais. Também se aproximam das contribuições de Muylaert (2019), ao evidenciar que os burocratas de médio escalão e os executores locais das políticas educacionais precisam constantemente estabelecer prioridades práticas diante das condições institucionais em que atuam.

O Analista A3, por sua vez, amplia a discussão ao apontar fatores estruturais relacionados à própria organização da política de descentralização financeira. O entrevistado defende a necessidade de simplificação dos processos, redução do número de contas bancárias administradas pelas Caixas Escolares e maior padronização dos calendários de execução e prestação de contas. Além disso, destaca a importância da existência de profissionais efetivos e especializados na área financeira atuando nas escolas.

Com a finalidade de compreender a percepção dos analistas acerca das mudanças promovidas pela Resolução SEE/MG nº 5.131/2025, os entrevistados foram questionados: “Na sua percepção, as mudanças introduzidas pela Resolução SEE/MG nº 5.131/2025 podem contribuir para melhorar a execução financeira e a prestação de contas das Caixas Escolares?”

O Analista A1, A2 e A3 destacaram:

Eu acredito que ajuda a reduzir a burocratização do processo, torna um pouco mais fácil as aquisições e isso pode sim contribuir para reduzir esse tempo que o recurso fica parado. Mas não acredito que vá resolver. O problema estrutural teria que se fazer aí uma reestruturação de toda a caixa escolar e do quadro de pessoal das escolas, visando essa execução financeira dos recursos. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

Eu acredito que pode melhorar um pouco, ainda não vai ser suficiente não porque ela deu uma simplificada na forma de realizar a execução dos recursos, por não precisar mais estar fazendo a licitação, o processo de aquisição simplificado, o prazo de cinco dias só já dá para o gestor dar continuidade, então deu uma simplificada, mas não resolveu 100% da questão da burocracia e da morosidade. E a parte de prestação de contas também, eu acredito que deu uma simplificada, vai dar uma diminuída ali na quantidade de papel, de documento. (A2, entrevista concedida em nov. 2025).

Estive presente na reunião de lançamento dessa norma e das outras que fazem parte do conjunto do que é a resolução, e entendi e pude ver, pelas palavras dos responsáveis, os secretários, os assessores, o assistente dele, os subordinados dele, qual que era a ideia e o objetivo por trás daquilo e eles conseguiram me convencer de que essa norma pode ajudar a melhorar, sim, a gestão das caixas escolares, do ponto de vista de execução dos recursos financeiros [...] Mas [...] é só uma norma, [...] Vai ser idealista achar que com o advento de uma nova norma, as coisas vão mudar, só porque foi publicada uma nova norma [...]. Tem que ter todas as ferramentas que tornem possíveis com que a norma seja completa, [...] E leva tempo, eu acho que estão trabalhando nisso, eles estão criando, tentando criar uma nova sistemática de funcionamento, e leva tempo, [...] Não pode também ser apressado de querer que as coisas sejam do dia para a noite, mas eu acho que vai ajudar, tende a melhorar. (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

As falas dos analistas evidenciam uma percepção relativamente convergente acerca das alterações promovidas pela Resolução SEE/MG nº 5.131/2025. De modo geral, os entrevistados reconhecem avanços relacionados à simplificação dos

processos de execução financeira e prestação de contas, especialmente no que se refere à redução de etapas burocráticas e documentação excessiva. Entretanto, também destacam que as mudanças normativas, isoladamente, não são suficientes para solucionar os problemas estruturais enfrentados pelas Caixas Escolares.

O Analista A1 considera que a nova resolução pode contribuir para reduzir a burocratização dos processos de aquisição e, conseqüentemente, diminuir o tempo em que os recursos permanecem sem execução. Contudo, ressalta que os problemas observados ultrapassam o campo normativo e estão relacionados à própria estrutura organizacional das escolas e das Caixas Escolares. Tal percepção dialoga com as discussões de Abrucio (1997) e Hood (1991), ao demonstrarem que reformas administrativas voltadas à simplificação de procedimentos podem contribuir para maior eficiência da gestão pública, mas apresentam limites quando não acompanhadas de mudanças estruturais, investimentos em capacidade institucional e fortalecimento técnico das equipes responsáveis pela implementação das políticas públicas.

Na mesma direção, o Analista A2 reconhece que a Resolução SEE/MG nº 5.131/2025 trouxe avanços relacionados à simplificação dos processos de aquisição, especialmente diante da substituição de procedimentos considerados mais complexos por mecanismos mais céleres de execução financeira. Além da redução de exigências nos processos de aquisição, o entrevistado também percebe impactos positivos na organização da prestação de contas, especialmente em relação à diminuição do volume documental exigido. Contudo, sua fala reforça que a simplificação procedimental, embora relevante, não elimina integralmente os entraves operacionais vivenciados pelas escolas.

O Analista A3 apresenta uma análise mais ampla sobre o processo de reformulação normativa, compreendendo a Resolução SEE/MG nº 5.131/2025 como parte de uma tentativa gradual de reorganização da gestão financeira escolar. Embora reconheça potencial de melhoria na execução dos recursos, o entrevistado destaca que mudanças normativas demandam tempo, suporte técnico e ferramentas adequadas para sua efetiva implementação.

Diante das análises realizadas neste eixo, observa-se que a execução tempestiva dos recursos financeiros nas escolas estaduais vinculadas à SRE Itajubá

é influenciada por fatores administrativos, burocráticos e operacionais que ultrapassam a atuação individual dos gestores escolares. Embora a descentralização financeira represente um avanço no fortalecimento da autonomia das escolas, sua efetivação ainda enfrenta desafios relacionados à centralização de determinadas decisões, à complexidade normativa e às condições organizacionais em que atuam as Caixas Escolares.

Os resultados indicam que parte das dificuldades decorre de um modelo de execução predominantemente top-down, em que os recursos são destinados a finalidades previamente definidas pela SEE/MG, nem sempre alinhadas às demandas prioritárias das unidades escolares.

Sob a perspectiva da gestão por processos organizacionais, esse descompasso pode ser interpretado como um desafio relacionado ao alinhamento entre as etapas de formulação, implementação e execução das políticas públicas, indicando a existência de fluxos decisórios pouco integrados e com limitada retroalimentação a partir das demandas locais. Nesse sentido, tal cenário contrasta com os pressupostos da administração pública gerencial, que enfatizam a necessidade de maior coordenação, integração e orientação para resultados na ação estatal (Bresser-Pereira, 1998).

As análises também apontam aspectos relacionados à organização das Caixas Escolares, como a concentração de responsabilidades no Diretor Escolar, a demanda por formação voltada à gestão financeira e a inexistência de profissionais com atuação exclusiva nessa área. Tais elementos podem contribuir para a sobrecarga administrativa e para desafios relacionados à continuidade das rotinas administrativas e financeiras, evidenciando que as dificuldades observadas extrapolam a atuação individual dos gestores e envolvem características da própria organização da gestão financeira escolar.

Nessa perspectiva, a centralização de funções e a ausência de definição clara de responsabilidades configuram desafios relevantes à coordenação dos fluxos de trabalho, podendo influenciar a padronização, a integração e o acompanhamento das atividades, aspectos centrais à abordagem da gestão por processos. Essa interpretação dialoga com o entendimento de que o desempenho organizacional

está relacionado à clareza dos papéis, à integração das atividades e à gestão dos processos (Davenport, 1994; Hammer, Champy, 1994).

Além disso, a multiplicidade de programas, termos de compromisso e exigências burocráticas amplia as dificuldades enfrentadas pelas equipes escolares na operacionalização dos recursos descentralizados. À luz do referencial teórico, esse cenário pode ser compreendido como um indicativo de elevada complexidade processual, caracterizada por sobreposição de atividades, fragmentação de informações e múltiplos pontos de decisão, o que tende a gerar atrasos, retrabalhos e inconsistências na execução financeira. Tal achado converge com as discussões sobre descentralização, que apontam que a transferência de responsabilidades, quando não acompanhada de suporte técnico e institucional adequado, pode resultar em dificuldades operacionais nos níveis locais (Arretche, 1999).

Dessa forma, os achados da pesquisa reforçam que os desafios enfrentados pelas unidades escolares não se restringem ao cumprimento de normas ou à capacitação individual dos agentes, mas estão diretamente relacionados à forma como os processos organizacionais são estruturados, coordenados e operacionalizados no âmbito da gestão pública educacional, evidenciando os limites e desafios da descentralização na administração pública brasileira (Abrucio, 2007).

3.4.4.3 Análise dos dados Eixo 3: Comunicação Interna e Externa

O presente eixo analisa os processos de comunicação externa e interna relacionados à gestão financeira escolar, considerando os fluxos de orientação, suporte técnico, circulação de informações e articulação institucional entre a SEE/MG, a SER de Itajubá e as unidades escolares.

Além disso, busca-se compreender as dinâmicas de comunicação estabelecidas internamente entre as Diretorias Pedagógica (DIRE) e Administrativa/Financeira (DAFI) da SRE Itajubá, bem como os processos de comunicação desenvolvidos no interior das próprias escolas, envolvendo gestão escolar, equipe pedagógica, colegiado e comunidade escolar. Parte-se do pressuposto de que a comunicação institucional constitui elemento fundamental para

a efetivação da gestão democrática, da transparência pública e da própria operacionalização da gestão financeira escolar.

Diante disso, este eixo reúne questões relacionadas à divulgação dos recursos financeiros para a comunidade escolar, aos impactos da limitação dessa divulgação, à clareza das orientações fornecidas pela DAFI e pela DIRE, bem como à percepção dos gestores acerca das estratégias de comunicação, capacitação e suporte técnico ofertadas pela SRE Itajubá.

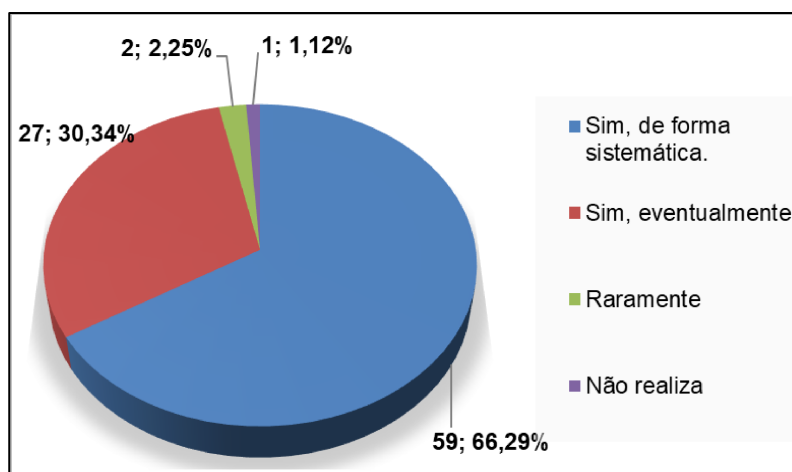
As questões selecionadas para compor este eixo permitem analisar tanto os processos de comunicação externa, ou seja, relacionados à transparência, participação comunitária e divulgação dos recursos públicos, quanto os processos de comunicação interna e institucional, envolvendo o suporte técnico ofertado pela SRE, a articulação entre os setores pedagógico e financeiro e os fluxos de orientação às unidades escolares.

Dando continuidade às análises desenvolvidas nos eixos anteriores, prossegue-se a investigação a partir das respostas obtidas junto aos membros das Caixas Escolares e das entrevistas realizadas com os analistas da DAFI da SRE Itajubá, buscando compreender como os fluxos de comunicação e orientação institucional influenciam a gestão financeira escolar.

Embora a pesquisa não adote um referencial específico da área da comunicação organizacional, compreende-se a comunicação institucional como elemento transversal à gestão democrática, à transparência pública, à participação e à coordenação das ações educacionais. Assim, as análises desenvolvidas neste eixo consideram a influência da comunicação sobre a gestão financeira escolar, a circulação das informações e a articulação entre os diferentes atores envolvidos na execução das políticas educacionais.

Inicialmente, buscou-se compreender se as escolas realizam divulgação dos recursos financeiros recebidos para a comunidade escolar. Para tanto, foi apresentada a seguinte questão aos participantes: “A escola realiza divulgação dos recursos recebidos para a comunidade escolar?”. Os resultados encontram-se sistematizados no gráfico 8 a seguir.

Gráfico 8 – A escola realiza divulgação dos recursos recebidos para a comunidade escolar?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Conforme demonstrado no gráfico 8, verifica-se que 66,29% dos respondentes, totalizando 59 participantes, afirmam que a escola realiza a divulgação dos recursos financeiros de forma sistemática, enquanto 30,34%, correspondentes a 27 sujeitos, indicam que essa divulgação ocorre apenas eventualmente. Além disso, 2,25% dos participantes, representando dois respondentes, afirmam que a divulgação ocorre raramente, ao passo que apenas 1,12%, equivalente a um sujeito, relata que a escola não realiza divulgação.

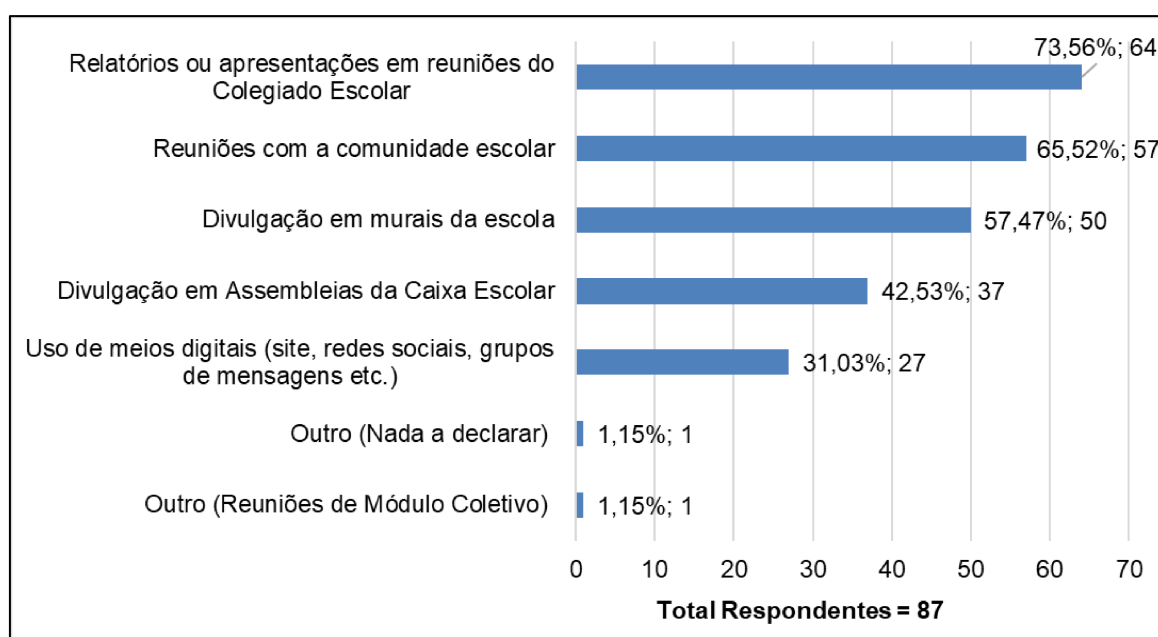
Os resultados evidenciam que a maioria das unidades escolares reconhece a importância da transparência na gestão financeira e busca compartilhar informações relacionadas aos recursos públicos com a comunidade escolar. Esse dado dialoga diretamente com as discussões de Paro (2012) ao defender que a gestão democrática pressupõe participação coletiva e acesso às informações relacionadas às decisões da escola.

Nesse sentido, a divulgação dos recursos financeiros não constitui apenas uma obrigação administrativa, mas um mecanismo de fortalecimento do controle social e da participação da comunidade escolar nas decisões relacionadas à utilização dos recursos públicos. Contudo, embora a maior parte das escolas afirme realizar essa divulgação, observa-se que parcela significativa dos respondentes indica que essa prática ainda ocorre de maneira eventual. Tal cenário sugere que os

processos de transparência e participação ainda enfrentam limitações relacionadas à rotina administrativa das escolas, à sobrecarga de trabalho dos gestores e à ausência de estratégias sistematizadas de comunicação institucional.

Buscando aprofundar a compreensão acerca das estratégias utilizadas pelas escolas para divulgar informações relacionadas à gestão financeira, os participantes foram questionados: “Se sim, como é feita a divulgação das informações sobre a gestão dos recursos financeiros da escola?”. A questão permitia múltiplas respostas, sendo que 87 sujeitos responderam, cujos resultados encontram-se sistematizados no gráfico 9 a seguir.

Gráfico 9 – Se sim, como é feita a divulgação das informações sobre a gestão dos recursos financeiros da escola?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Os dados demonstram que os mecanismos mais utilizados para divulgação das informações financeiras são os relatórios ou apresentações em reuniões do Colegiado Escolar, indicados por 73,56% dos respondentes, ou seja, 64 atores da pesquisa, seguidos pelas reuniões com a comunidade escolar, mencionadas por 65,52%, o que equivalente a 57 sujeitos.

A divulgação em murais da escola aparece com 57,47% das respostas, totalizando 50 participantes, enquanto as Assembleias da Caixa Escolar foram mencionadas por 42,53% dos respondentes, correspondentes a 37 sujeitos. Já o uso de meios digitais, como redes sociais, aplicativos de mensagens e sites institucionais, foi indicado por 31,03% da amostra, representada por 27 participantes.

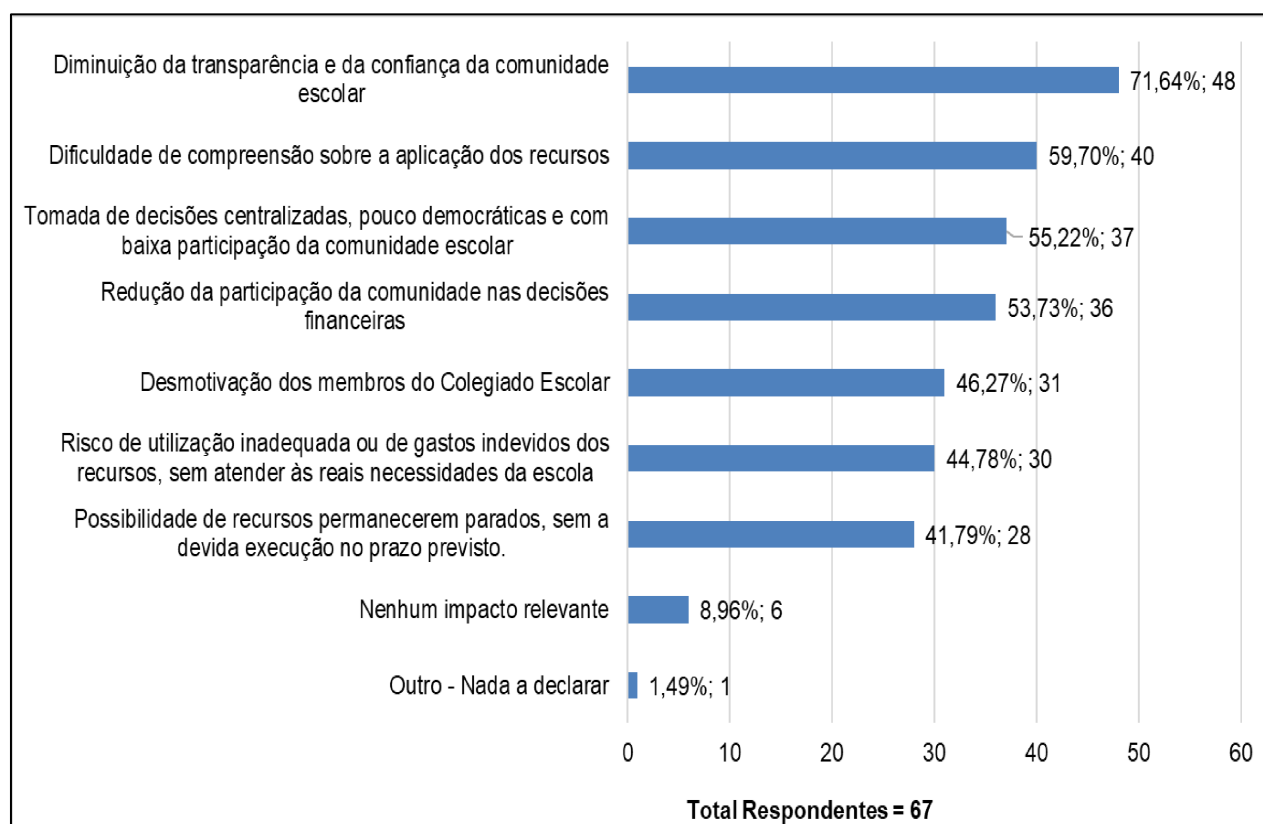
Os resultados evidenciam que os espaços coletivos de participação institucional continuam sendo os principais canais de circulação das informações relacionadas à gestão financeira escolar. Tal resultado reforça as discussões de Paro (2012) e Freitas (2009), ao destacarem que os colegiados escolares e as assembleias constituem importantes instrumentos de democratização da gestão e de fortalecimento da participação social.

Nesse contexto, observa-se que o Colegiado Escolar permanece como espaço central de mediação entre gestão escolar e comunidade, funcionando não apenas como instância deliberativa, mas também como mecanismo de transparência e compartilhamento das decisões financeiras. Entretanto, o percentual relativamente menor relacionado ao uso de meios digitais sugere que parte das escolas ainda enfrenta dificuldades para incorporar estratégias tecnológicas de comunicação institucional.

Essa limitação pode estar relacionada tanto às condições estruturais das unidades escolares quanto à própria cultura administrativa das instituições. Além disso, os dados indicam que a divulgação das informações financeiras ainda ocorre predominantemente em espaços formais e presenciais, o que pode restringir o alcance das informações à comunidade escolar mais ampla.

Com o objetivo de compreender os possíveis impactos decorrentes da ausência ou limitação da divulgação das informações financeiras, os participantes responderam à seguinte questão: “Caso a escola não realize essa divulgação (ou a faça de forma limitada), quais impactos você considera que isso pode gerar?”. Os resultados encontram-se apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 10 – Caso a escola não realize essa divulgação (ou a faça de forma limitada), quais impactos você considera que isso pode gerar?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

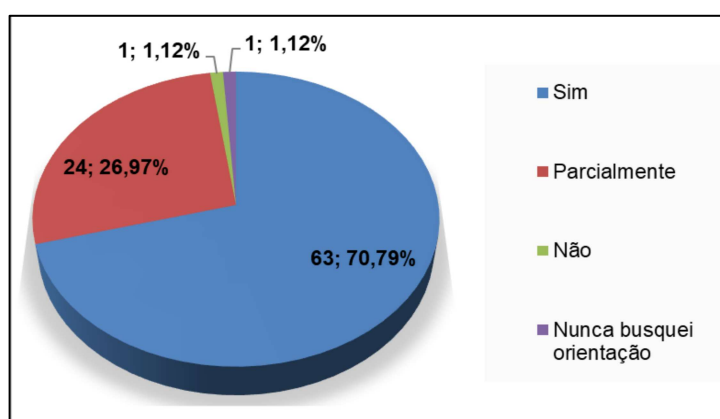
Cabe destacar que, embora a pesquisa tenha contado com 89 participantes, essa questão foi respondida por 67 sujeitos, uma vez que o item não era de preenchimento obrigatório. Assim, os percentuais apresentados referem-se exclusivamente ao universo das respostas válidas obtidas para essa questão.

Os dados indicam que a principal consequência apontada pelos participantes refere-se à diminuição da transparência e da confiança da comunidade escolar, indicada por 71,64% dos respondentes, totalizando 48 participantes. Além disso, 59,70% da amostra, correspondentes a 40 sujeitos, consideram que a limitação da divulgação pode gerar dificuldades de compreensão sobre a aplicação dos recursos, enquanto 55,22% dos participantes, representados por 37 respondentes, apontam a possibilidade de tomada de decisões centralizadas, pouco democráticas e com baixa participação da comunidade escolar.

A redução da participação da comunidade nas decisões financeiras foi mencionada por 53,73% dos respondentes, totalizando 36 participantes, ao passo que 46,27% da amostra, correspondentes a 31 sujeitos, destacam a desmotivação dos membros do Colegiado Escolar. Também aparecem preocupações relacionadas ao risco de utilização inadequada dos recursos públicos e à possibilidade de permanência de recursos parados sem a devida execução dentro dos prazos previstos. Esses resultados reforçam as discussões de Paro (2012) acerca da gestão democrática, ao evidenciar que a ausência de transparência fragiliza os processos participativos e reduz a capacidade de acompanhamento coletivo das decisões relacionadas aos recursos públicos.

Como a segurança para seguir as regras depende do apoio que a escola recebe, a clareza das orientações repassadas pela SRE pode contribuir diretamente para os resultados da gestão escolar. Assim, buscou-se compreender se os gestores consideram suficiente o suporte institucional ofertado pela SRE Itajubá. Inicialmente, os participantes responderam à seguinte questão: “As orientações fornecidas pela DAFI/SRE Itajubá são claras e suficientes para a execução dos recursos?”. Os resultados encontram-se sistematizados no gráfico 11 a seguir.

Gráfico 11 – As orientações fornecidas pela DAFI (Diretoria Administrativa e Financeira) /SRE Itajubá são claras e suficientes para a execução dos recursos?



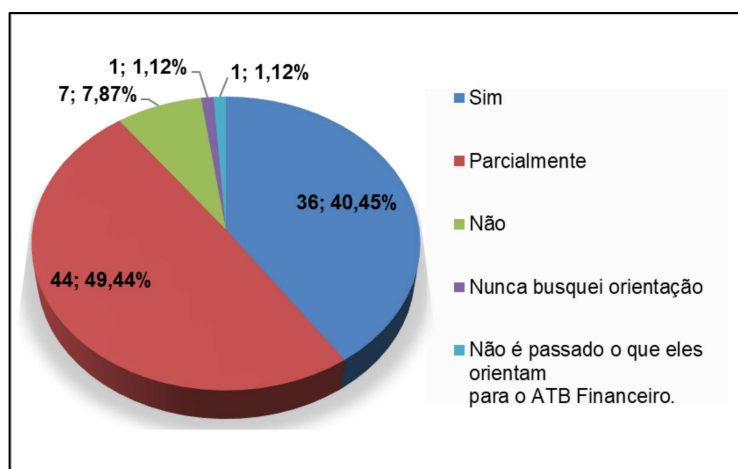
Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Conforme demonstrado no gráfico 11, 70,79% dos participantes, totalizando 63 respondentes, consideram que as orientações fornecidas pela DAFI são claras e suficientes para a execução dos recursos financeiros. Além disso, 26,97% da amostra, correspondentes a 24 sujeitos, avaliam as orientações como parcialmente claras e suficientes, enquanto apenas 1,12% dos respondentes, representados por 1 participante, afirmam que as orientações não são claras. Também foi registrado o percentual de 1,12% da amostra, equivalente a 1 sujeito, referente aos participantes que afirmaram nunca ter buscado orientação junto à DAFI.

Os resultados sugerem uma percepção predominantemente positiva acerca da atuação da DAFI no suporte técnico às unidades escolares. A percepção de clareza das orientações também dialoga com Vieira e Nobre (2024), ao demonstrarem que a eficiência da gestão pública depende da existência de orientações técnicas capazes de reduzir inseguranças e permitir maior segurança administrativa aos executores das políticas públicas. No caso específico das Caixas Escolares, observa-se que a DAFI exerce papel relevante na interpretação das normativas, no acompanhamento técnico e na tradução das exigências legais para a realidade cotidiana das escolas.

Buscando aprofundar a análise sobre o suporte institucional, os participantes também responderam à seguinte questão: “As orientações fornecidas pela DAFI/SRE Itajubá são claras e suficientes para a elaboração da prestação de contas?”. Os resultados encontram-se sistematizados no gráfico a seguir.

Gráfico 12 – As orientações fornecidas pela DAFI/SRE Itajubá são claras e suficientes para a elaboração da prestação de contas?



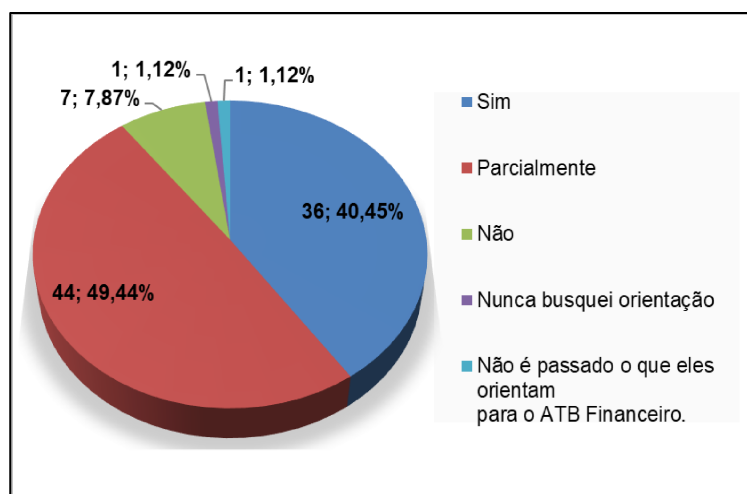
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do questionário (2026).

Os dados demonstram que 68,54% dos participantes, o equivalente a 61 respondentes, consideram claras e suficientes as orientações fornecidas pela DAFI relacionadas à elaboração da prestação de contas. Embora o percentual permaneça elevado, observa-se leve redução em relação à questão anterior, o que pode indicar que os procedimentos relacionados à prestação de contas ainda representam um dos aspectos mais complexos da gestão financeira escolar.

Os resultados sugerem que, embora a atuação da DAFI seja reconhecida pelos gestores escolares, as prestações de contas continuam demandando acompanhamento técnico contínuo, especialmente diante da elevada complexidade normativa que caracteriza a execução dos recursos públicos.

Na sequência, buscou-se analisar a percepção dos participantes acerca das orientações fornecidas pela DIRE da SRE Itajubá. Para tanto, foi apresentada a seguinte questão: “As orientações fornecidas pela DIRE (Diretoria Pedagógica)/SRE Itajubá são claras e suficientes para a execução dos recursos?”.

Gráfico 13 – As orientações fornecidas pela DIRE (Diretoria Pedagógica) / SRE Itajubá são claras e suficientes para a execução dos recursos?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Conforme demonstrado no gráfico 13, 49,44% dos respondentes, totalizando 44 sujeitos, consideram as orientações fornecidas pela DIRE parcialmente claras e suficientes, enquanto 40,45%, representados por 36 respondentes, as classificam como claras.

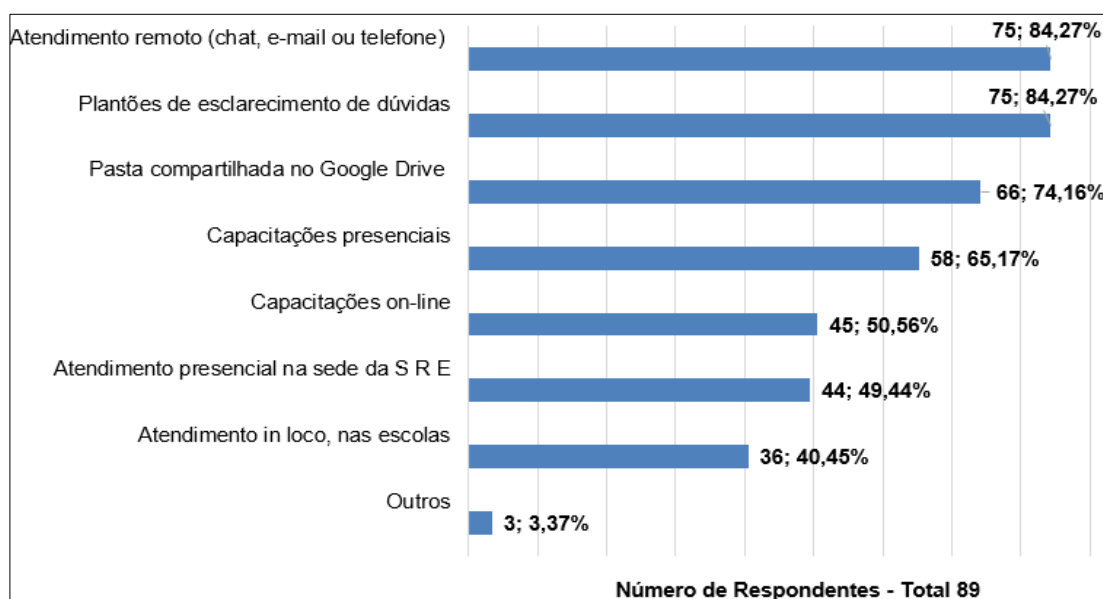
Além disso, 7,87%, número que corresponde a sete participantes, avaliam que as orientações não são claras e suficientes, ao passo que alguns respondentes afirmam nunca ter buscado orientação ou consideram que tais orientações são direcionadas prioritariamente ao ATB responsável pela área financeira.

Os resultados sugerem que existe maior percepção de clareza em relação às orientações da DAFI do que às orientações fornecidas pela DIRE. Tal cenário pode indicar um descompasso entre as orientações relacionadas à operacionalização financeira dos recursos e aquelas vinculadas às finalidades pedagógicas das ações específicas. Quando não há alinhamento entre os objetivos pedagógicos das ações e os procedimentos administrativos necessários à sua execução, aumenta-se a insegurança dos gestores escolares e a dificuldade de operacionalização das políticas públicas.

Com o objetivo de compreender quais ações desenvolvidas pela DAFI são consideradas mais relevantes para a gestão financeira escolar, os participantes responderam à seguinte questão: “Quais ações da Diretoria DAFI você considera

que mais contribuem para a gestão financeira da escola?”. A questão permitia múltiplas respostas.

Gráfico 14 – Quais ações da Diretoria DAFI você considera que mais contribuem para a gestão financeira da escola?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

As análises demonstram que o atendimento remoto, realizado por meio de *chat*, *e-mail* ou telefone, bem como os plantões de esclarecimento de dúvidas, aparecem como as ações mais valorizadas pelos gestores escolares, sendo indicadas por 84,27% dos respondentes, o que corresponde a 75 participantes.

A pasta compartilhada no Google Drive com orientações sobre a execução financeira dos recursos pelas Caixas Escolares foi mencionada por 74,16% dos participantes, ou seja, 66 sujeitos, enquanto as capacitações presenciais aparecem com 65,17% das respostas, representados por 58 sujeitos. Também foram citadas as capacitações *online*, o atendimento presencial na sede da SRE e o atendimento in loco nas escolas.

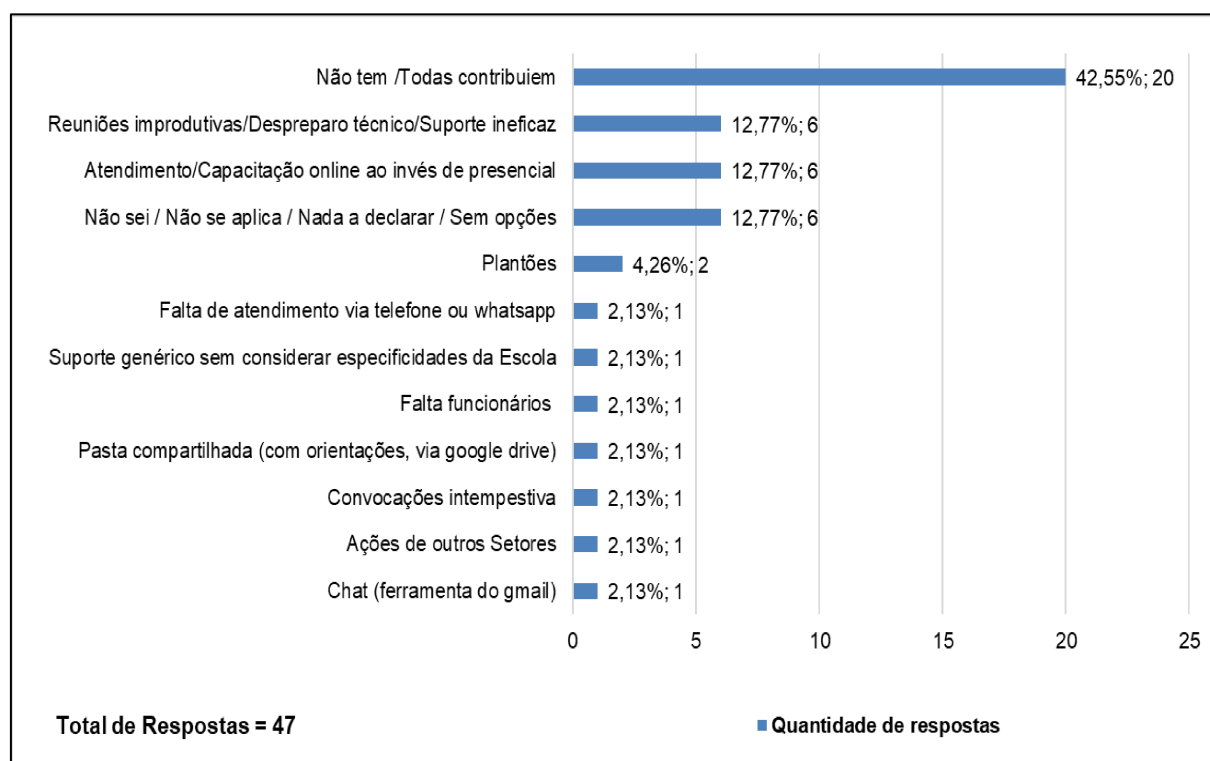
Os resultados sugerem que os gestores escolares valorizam estratégias de suporte técnico contínuo e canais de comunicação que possibilitem atendimento mais imediato às demandas relacionadas à gestão financeira. As discussões de Muylaert (2019) contribuem para compreender esse cenário ao evidenciar que os

burocratas intermediários desempenham papel fundamental na tradução das normativas e na mediação entre o órgão central e os executores locais das políticas públicas. Nesse contexto, observa-se que os analistas da DAFI não atuam apenas como agentes fiscalizadores, mas também como suporte técnico às unidades escolares, contribuindo para a interpretação das normas e para a redução das inseguranças administrativas.

Além disso, os resultados dialogam com Vieira e Nobre (2024), ao demonstrarem que a efetividade da gestão pública depende não apenas da existência de normativas, mas também da capacidade institucional de orientar, acompanhar e apoiar os executores das políticas públicas. A valorização das capacitações presenciais também reforça as discussões de Lück (2000), ao destacar que os processos de formação continuada constituem elementos essenciais para o fortalecimento da capacidade técnica das equipes escolares.

Em contrapartida, buscando compreender a percepção dos participantes sobre aspectos passíveis de aprimoramento nas estratégias de suporte institucional ofertadas pela DAFI, os respondentes responderam à seguinte questão aberta: “E quais ações da DAFI você considera que NÃO contribuem para a gestão financeira da escola?”.

Gráfico 15 – E quais ações da Diretoria DAFI você considera que NÃO contribuem para a gestão financeira da escola?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Cabe destacar que, embora a pesquisa tenha contado com 89 participantes, essa questão aberta não era de preenchimento obrigatório, sendo respondida por 52,81% do total de participantes da pesquisa, ou seja, por 47 sujeitos. Desse modo, os percentuais apresentados no gráfico referem-se exclusivamente ao universo das respostas válidas obtidas para essa questão.

A construção do gráfico baseou-se no agrupamento por similaridade das respostas abertas, consolidando as percepções dos participantes em categorias temáticas para fins de análise. Embora parcela significativa dos participantes afirme que todas as ações desenvolvidas pela DAFI contribuem para a gestão financeira escolar, os resultados também revelam críticas relacionadas às estratégias de comunicação, capacitação e suporte técnico. A categoria mais recorrente corresponde às respostas que afirmam não existir ações da DAFI que prejudiquem a gestão financeira escolar, totalizando 42,55% das respostas, ou seja, 20 respondentes.

As respostas abertas reforçam essa percepção positiva sobre a atuação da DAFI. Um dos participantes afirma que: *“Todas as ações contribuem de alguma forma.”* (ATB6, questionário aplicado em nov. 2025). Outro respondente destaca: *“Todas ações que são realizadas pela DAFI têm contribuições fundamentais.”* (DP35, questionário aplicado em nov. 2025).

Entretanto, também emergem críticas relacionadas às reuniões coletivas, às dificuldades de resolução objetiva das dúvidas e à predominância de capacitações remotas. Nesse sentido, um dos participantes relata: *“Quando eles fazem reunião e não sabem tirar nossas dúvidas.”* (DP17, questionário aplicado em nov. 2025). Outro respondente afirma: *“Reuniões remotas com todas as escolas, onde determinada escola fica querendo resolver questões específicas. O que a meu ver foge do tema, fica cansativo a todos os participantes”* (DP20, questionário aplicado em nov. 2025).

Também aparecem críticas relacionadas às capacitações on-line: *“Plantão remoto — não gosto de nada online. A parte financeira tem que ser cara a cara.”* (DP02, questionário aplicado em nov. 2025). Outro participante complementa: *“Capacitação on-line não contribui.”* (DP39, questionário aplicado em nov. 2025). Os relatos evidenciam que, embora as ferramentas tecnológicas ampliem o alcance das ações formativas e do suporte técnico, parte dos gestores escolares ainda valoriza estratégias presenciais e acompanhamento mais próximo da realidade das unidades escolares.

Também aparecem sugestões relacionadas à ampliação das visitas presenciais às escolas e à personalização do suporte técnico ofertado. Um participante afirma: *“Ausência de visitas na escola para capacitação quando servidor é novato na função.”* (T9, questionário aplicado em nov. 2025). Outro respondente destaca: *“Não considero que tenha alguma ação que não contribui. Mas presencial supera a online.”* (DP31, questionário aplicado em nov. 2025).

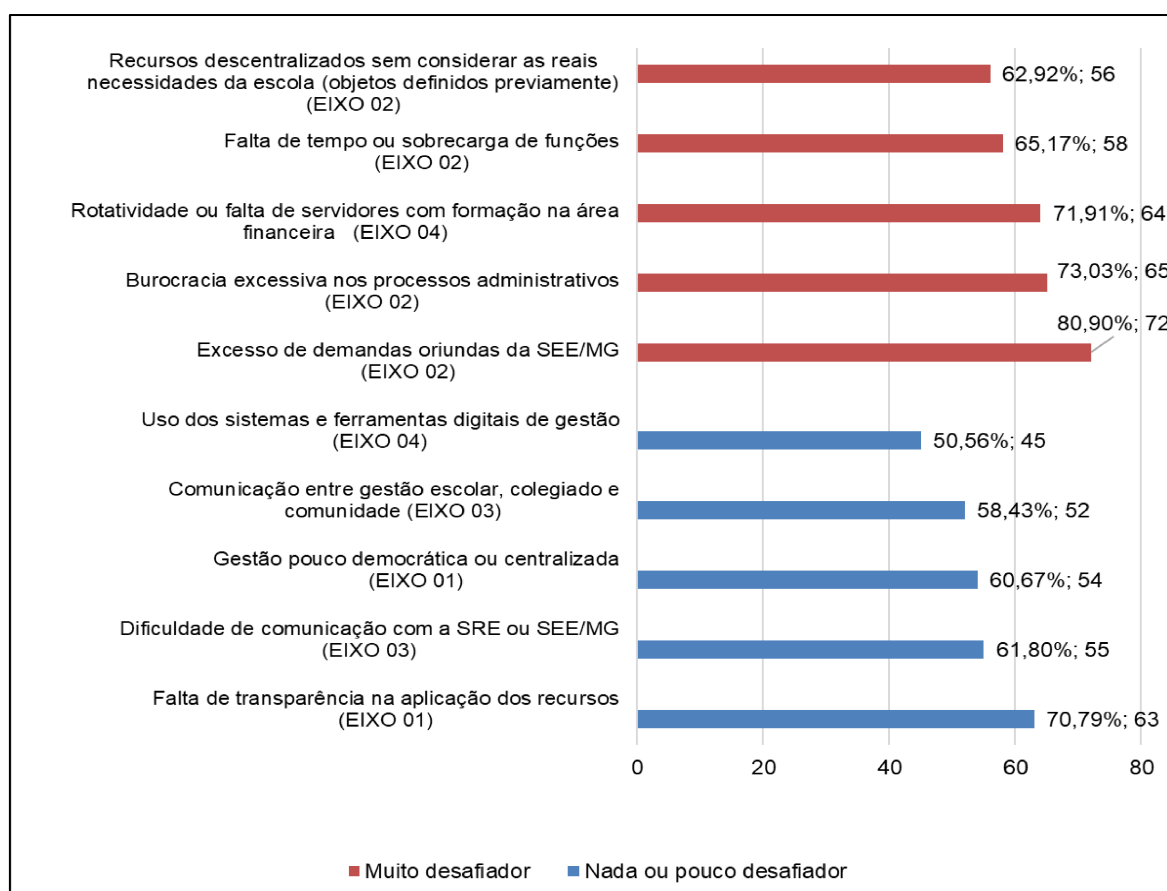
Além disso, embora com menor frequência, aparecem críticas relacionadas à falta de pessoal, à comunicação institucional e à padronização do atendimento, como no relato: *“O tratamento igualitário, pois cada escola tem suas especificidades.”* (DP41, questionário aplicado em 2025). A fala evidencia a percepção de que estratégias padronizadas de orientação podem não contemplar

adequadamente as diferentes realidades administrativas, estruturais e organizacionais das unidades escolares

De modo geral, observa-se que os gestores escolares reconhecem a relevância da atuação da DAFI para a gestão financeira escolar, mas também apontam a necessidade de aprimoramento das estratégias de comunicação, capacitação e suporte técnico, especialmente no que se refere à aproximação com as escolas, à personalização das orientações ofertadas, ao fortalecimento do acompanhamento presencial e à ampliação de estratégias formativas práticas, consideradas pelos respondentes mais adequadas às demandas cotidianas da gestão financeira escolar.

Por se tratar de uma questão de caráter transversal, a pergunta “Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola?” contemplou diferentes dimensões da gestão financeira escolar. Assim, os fatores identificados pelos participantes foram distribuídos entre os distintos eixos analíticos da pesquisa. Considerando os objetivos deste eixo, entre os cinco fatores considerados “Nada desafiador” ou “Pouco desafiador” pelos respondentes, dois se relacionam à comunicação institucional, apresentados no gráfico a seguir. Por outro lado, entre os fatores classificados como mais desafiadores, nenhum apresentou relação direta com o eixo em análise.

Gráfico 16 – Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Os dados indicam que 61,80%, ou seja, 55 respondentes consideram a “Dificuldade de comunicação com a SRE ou SEE/MG” como pouco ou nada desafiadora, enquanto 58,43%, o que corresponde a 52 participantes, atribuem essa mesma classificação à “Comunicação entre gestão escolar, colegiado e comunidade”.

Os dados sugerem que, embora os participantes identifiquem aspectos passíveis de aprimoramento relacionados à clareza das orientações, às estratégias de capacitação e à aproximação institucional entre a DAFI e as escolas, os processos de comunicação não são percebidos como os principais obstáculos à gestão financeira escolar quando comparados a fatores como a burocracia dos

procedimentos, a sobrecarga de trabalho e o excesso de demandas administrativas, discutidos no Eixo 2.

Esse resultado demonstra que a atuação da SRE Itajubá, especialmente por meio da DAFI, é reconhecida pelos gestores escolares como importante canal de suporte técnico e orientação institucional. Ao mesmo tempo, os resultados também indicam que os desafios relacionados à comunicação não estão necessariamente associados à ausência de canais institucionais, mas à necessidade de aprimoramento das estratégias de acompanhamento, personalização das orientações e integração entre os diferentes setores envolvidos na gestão financeira escolar.

Além disso, a percepção de que a comunicação entre gestão escolar, colegiado e comunidade constitui fator pouco ou nada desafiador pode indicar que parte das escolas já desenvolve mecanismos mínimos de circulação das informações financeiras, especialmente por meio de reuniões, colegiados e assembleias, conforme evidenciado nas análises das anteriores. Entretanto, conforme discutido anteriormente, a existência desses canais não elimina a necessidade de fortalecimento da participação coletiva, da transparência e da ampliação do controle social sobre os recursos públicos escolares.

Além das respostas objetivas apresentadas anteriormente, as observações finais dos participantes também revelam percepções importantes acerca dos fluxos de comunicação institucional, da integração entre os setores da SRE e das estratégias de suporte técnico ofertadas às escolas. A questão proposta foi: “Observações finais ou sugestões adicionais: Este é um espaço livre para que você compartilhe suas reflexões, ideias ou sugestões de ações e iniciativas que possam contribuir para o aprimoramento da gestão e da execução dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares. Sua participação faz toda a diferença! O seu olhar, construído na prática e na vivência diária da escola, é essencial para transformar desafios em oportunidades e inspirar melhorias reais na gestão escolar.”

Os relatos evidenciam que os gestores escolares valorizam estratégias de acompanhamento mais próximas da realidade das unidades escolares, especialmente por meio de visitas técnicas, capacitações presenciais e canais permanentes de orientação. Um dos participantes destaca: “Visitas programadas

mais frequente na escola para melhor esclarecimentos em dúvidas que por meio eletrônico não fica claro.” (ATB24, questionário aplicado em nov. 2025). Outro respondente sugere: “Encontros presenciais por bimestre, capacitação, plantão de dúvida é para esclarecer dúvidas e não para novos assuntos.” (DP05, questionário aplicado em nov. 2025).

As falas reforçam a percepção já identificada anteriormente acerca da necessidade de fortalecimento das estratégias presenciais de formação e acompanhamento técnico, especialmente diante da complexidade normativa que envolve a gestão financeira das Caixas Escolares. Os relatos também indicam oportunidades de aprimoramento na articulação entre os setores pedagógico e financeiro, tanto no âmbito escolar quanto no interior da própria SRE. Um dos participantes afirma:

Aqui se falou muito na integração das informações financeiras e pedagógicas da escola, estarem mais integradas. Na verdade, os setores da SRE precisam se integrar mais, conhecer as demandas voltadas de seus setores às escolas. A SRE parece um setor de gavetas enquanto a escola é o armário todo! Acredito que o entendimento maior das ações escolares sendo compartilhadas e conscientizando toda comunidade escolar seja essencial, porém a ciência entre si dos setores SRE, também tem a capacidade de gerar maior efetividade das ações no âmbito escolar. (DP08, questionário aplicado em nov. 2025).

A fala evidencia a percepção de fragmentação institucional entre os diferentes setores da SRE, sugerindo que as demandas encaminhadas às escolas nem sempre consideram de forma integrada os procedimentos administrativos necessários à operacionalização das ações pedagógicas.

Outro aspecto recorrente refere-se à necessidade de fortalecimento dos processos de formação continuada, padronização das orientações e ampliação dos canais de suporte técnico às unidades escolares. Nesse sentido, um dos participantes destaca:

Ao acompanhar a rotina de gestão dos recursos financeiros na escola, percebo que muitos desafios podem ser minimizados com investimentos contínuos em formação, padronização de processos e fortalecimento da comunicação entre as Caixas Escolares e os órgãos regionais e centrais. (DP 39, questionário aplicado em nov. 2025).

O mesmo respondente complementa: “A criação de manuais operacionais atualizados, com fluxos padronizados e checklists, contribuiria para maior segurança e autonomia das equipes gestoras.” (DP 39, questionário aplicado em nov. 2025). As sugestões apresentadas reforçam que os desafios relacionados à comunicação institucional não decorrem apenas da ausência de canais formais de orientação, mas também da necessidade de estratégias mais acessíveis, contínuas e adaptadas à realidade cotidiana das escolas.

Além disso, os relatos evidenciam que os gestores escolares percebem a comunicação institucional como elemento fundamental para a construção da segurança administrativa, da autonomia operacional e da efetividade da gestão financeira escolar. Com a finalidade de compreender a percepção dos analistas acerca do fluxo de comunicação entre SEE/MG, SRE e escolas, foi realizada a seguinte pergunta: “Como você avalia o fluxo de comunicação SEE → SRE → Escola sobre a gestão financeira? E quais fragilidades identificam nesses canais?”.

Ao responder à questão, o Analista A1 destacou:

Existe até um esforço para que isso aconteça, existe toda uma hierarquia estruturada para que ocorra essa comunicação da maneira mais assertiva, mas no dia a dia a gente vê que existem bastante falhas, principalmente entre áreas, às vezes não se conversam como deveriam. Então, situações que envolvem por exemplo, a financeira e a pedagógica, muitas das vezes a informação chega no pedagógico e não chega para o setor financeiro, mesmo estando interligadas as ações. São ações que envolvem as duas áreas, mas a orientação chega no setor pedagógico, vai direto para a escola e o financeiro muitas das vezes não fica sabendo do que está acontecendo e isso deve acontecer também em relação ao pedagógico, às vezes vem pelo financeiro, mas o pedagógico não tem a informação, então isso realmente gera um problema. E muitas das vezes a escola também não recebe a informação, a informação chega na SRE e por algum motivo essa informação não chega na escola. É necessário melhorar esse fluxo, é necessário criar novas ferramentas para se garantir que essa informação chegue. Talvez o sistema SEI ajude, se a escola começar a utilizar o SEI sistematicamente, talvez isso ajude a que não se perca tantas informações. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

O Analista A2 apontou fragilidades no fluxo de comunicação institucional, relatando situações em que orientações chegaram às escolas antes de serem plenamente apropriadas pela SRE, bem como casos em que as informações foram encaminhadas sem momentos prévios de alinhamento ou capacitação, o que pode retardar sua disseminação às unidades escolares (A2, entrevista concedida em nov. 2025).

Já o Analista A3 apresentou a seguinte percepção:

Antes de responder, eu acho que a gente tem que, para entender a resposta que eu vou dar, saber que é um sistema muito complexo de ser gerido, a Secretaria de Educação. Primeiro lugar porque abrange um território gigante, tamanho de um país, com várias e várias dezenas de órgãos regionais, que estão distantes e não participam das discussões, da formulação das políticas, e quando essas informações chegam, inclusive elas não são padronizadas, eu acho que atrapalha, porque são diversos tipos de comunicações que se distinguem uma da outra, por exemplo, você tem uma, porque na administração pública ela fala através de documentos, não são pessoas que falam, são os documentos, e os cargos só que estão falando ali, o nome é só para distinguir quem está naquele momento. Então, você tem um memorando, um ofício, você tem uma outra coisa disso, muita coisa daquilo, então eu acho que não é boa por isso, pela complexidade da rede, pela falta de padronização, pela urgência, às vezes, do tempo, não tem um planejamento adequado do tempo para se organizar e executar, tanto para a SRE quanto para as escolas, eu acho que é uma coisa que tem que ser melhorada, poderia ser uma solução, é uma padronização da forma de comunicação. Então, acho que pode melhorar, acho que não é boa, também não é péssima, mas pode melhorar. (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

As falas dos analistas sugerem a existência de desafios nos fluxos de comunicação relacionados à gestão financeira escolar, especialmente no que se refere à fragmentação das informações, ao alinhamento entre os setores envolvidos, à velocidade das mudanças normativas e à necessidade de constante mediação técnica pelas SREs.

Os relatos demonstram que, em determinadas situações, as orientações chegam às escolas antes mesmo de serem devidamente compreendidas pelas próprias SREs, o que gera insegurança institucional, atrasos na disseminação das informações e dificuldades no suporte técnico às unidades escolares. Além disso, os

entrevistados destacam a ausência de padronização dos fluxos comunicacionais, a excessiva diversidade de instrumentos administrativos e a limitada integração entre os setores pedagógico e financeiro, especialmente em ações que demandam articulação conjunta entre DIRE e DAFI.

Os resultados dialogam com Abrucio (1997), ao evidenciar que estruturas excessivamente burocratizadas, marcadas por elevada complexidade normativa, fragmentação institucional e excesso de demandas administrativas, tendem a dificultar a circulação das informações e ampliar os desafios da gestão pública educacional.

Essas percepções apresentadas pelos analistas convergem com os relatos dos gestores escolares identificados anteriormente nos questionários, especialmente no que se refere à fragmentação das informações e às dificuldades de integração entre os setores pedagógico e financeiro da SRE. Buscando compreender como os processos de comunicação interna interferem na gestão financeira escolar, os analistas responderam à seguinte questão: “Como a comunicação entre gestão escolar, equipe pedagógica e setor financeiro interfere na execução dos recursos?”.

O Analista A1 respondeu:

Por exemplo, uma vez que a equipe pedagógica precisa ter a informação de quais recursos a escola tem disponível para execução e muitas das vezes o diretor não passa essa informação para a equipe pedagógica e a equipe pensa que não existe recurso, enquanto existem muitos recursos parados, sem utilizar. Então é necessário que a escola faça esse esforço de comunicar à equipe pedagógica cada recurso que for recebido para que essa equipe participe da execução desse recurso, que eles deem ideias, deem sugestões que possam ajudar o trabalho deles, no trabalho dos professores, na melhoria do ensino e aprendizagem dos alunos. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

O Analista A2 relatou:

Sim, é muito importante porque às vezes a equipe pedagógica tem um anseio ali, uma necessidade que não tem nada a ver com o recurso, com o termo de compromisso e falta então esse entendimento, esse trabalho em equipe ali dentro da escola. A escola está mais unida, o diretor é mais transparente com a parte pedagógica também, a equipe pedagógica ter também essa vontade

de estudar, de aprender sobre a parte financeira, para poder evitar esses problemas que acontecem. Às vezes a equipe pedagógica está pensando numa coisa e o recurso que a escola tem é para outra coisa. (A2, entrevista concedida em nov. 2025).

Já o Analista A3 apresentou a seguinte opinião:

É uma questão de opinião, mas eu acredito que sim, que a comunicação dentro da escola é fundamental, se você tiver em mente qual é o objetivo da educação nas leis, tanto na LDB quanto nas resoluções da secretaria, de que é fazer um determinado tipo de educação, que seja democrática, participativa, etc., a comunicação é um princípio fundamental para poder fazer isso acontecer. Então, se não tiver, vai ser só mais uma coisa formal que está ali no papel, mas que não existe na prática. (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

As respostas evidenciam que a ausência de integração entre as dimensões pedagógica e financeira da escola pode comprometer tanto a execução das ações específicas quanto o planejamento das aquisições e projetos vinculados aos recursos descentralizados. Os relatos indicam que, em muitas situações, as informações relacionadas aos recursos disponíveis não circulam adequadamente entre direção escolar, equipe pedagógica e demais atores envolvidos na gestão, dificultando a construção coletiva das decisões e limitando o aproveitamento pedagógico dos recursos financeiros recebidos pelas escolas.

Além disso, os entrevistados destacam que a falta de diálogo entre os setores pode gerar desalinhamento entre as demandas pedagógicas e os objetos previstos nos termos de compromisso, contribuindo para inseguranças, dificuldades de planejamento e permanência de recursos sem execução. As falas também evidenciam que a comunicação interna é percebida não apenas como mecanismo administrativo, mas como elemento importante para a efetivação da gestão democrática e participativa no contexto escolar.

Com a finalidade de compreender a percepção dos analistas acerca das visitas técnicas realizadas pela SRE às unidades escolares, foi apresentada a seguinte questão: “Há visitas técnicas regulares às escolas? Com que frequência?”. Ao responder à questão, o Analista A1 destacou:

Não existe uma frequência definida de visitas. Já fui algumas vezes visitar escolas, somente junto com o setor de rede física, mas para a execução das minhas atividades no dia-a-dia não existe uma obrigatoriedade de se visitar as escolas e a visita ocorre geralmente quando ocorre algum problema, alguma situação específica que demanda a nossa visita para averiguação e solução de alguma situação que aparece na escola. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

O Analista A2 afirmou:

Nunca teve, assim, um cronograma de visita técnica. Às vezes tem alguma visita pra escola, mas aparece assim, de repente, para apurar alguma situação específica ali e só. Regularmente não tem. (A2, entrevista concedida em nov. 2025).

O Analista A3 também destacou que as visitas técnicas não integram regularmente sua rotina de trabalho, manifestando entendimento de que essa atividade se relaciona a outras atribuições institucionais (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

Os relatos evidenciam que as visitas técnicas às escolas não constituem prática sistemática no âmbito da SRE Itajubá, ocorrendo predominantemente em situações específicas, relacionadas à apuração de problemas, demandas excepcionais ou ações conjuntas com outros setores. As falas dos analistas indicam a inexistência de cronograma regular de acompanhamento presencial das unidades escolares, bem como percepções distintas acerca da própria atribuição institucional dos analistas da DAFI em relação às visitas técnicas às escolas.

Além disso, os relatos sugerem que fatores como o elevado número de unidades escolares atendidas pela SRE, o acúmulo de demandas administrativas e a própria delimitação das atribuições funcionais contribuem para que o acompanhamento presencial ocorra de forma limitada. Os dados indicam que tais estratégias ainda ocorrem de forma predominantemente reativa, voltadas à resolução de situações específicas, e não como prática contínua de acompanhamento técnico às escolas.

As entrevistas também convergem com os relatos apresentados anteriormente pelos gestores escolares nos questionários, especialmente no que se

refere à valorização de estratégias presenciais de orientação e suporte técnico mais próximo da realidade das unidades escolares.

Diante das análises realizadas neste eixo, observa-se que os processos de comunicação externa e interna exercem influência significativa sobre a gestão financeira escolar e a operacionalização dos recursos públicos descentralizados. Os resultados evidenciam que a transparência das informações, a participação da comunidade escolar, a clareza das orientações institucionais e o suporte técnico ofertado pelas Superintendências Regionais de Ensino constituem elementos fundamentais para o fortalecimento da gestão democrática e da efetividade da execução financeira nas escolas.

As análises também demonstram que as SREs desempenham papel estratégico na mediação entre as diretrizes da SEE/MG e a realidade operacional das escolas, atuando na interpretação das normativas, no suporte técnico e na orientação às Caixas Escolares. Entretanto, persistem dificuldades relacionadas à fragmentação das informações, à limitada integração entre os setores pedagógico e financeiro e à predominância de estratégias remotas de comunicação, fatores que ampliam inseguranças administrativas e dificultam a execução dos recursos.

Nesse contexto, fortalecer a comunicação institucional, ampliar a formação continuada e investir em estratégias de acompanhamento mais próximas da realidade escolar configuram ações relevantes para o aprimoramento da gestão financeira. Além disso, os achados evidenciam que os desafios comunicacionais também se relacionam às condições de trabalho, à formação e à capacidade técnica dos gestores escolares e dos analistas da DAFI. As dificuldades de interpretação das normativas, a necessidade de mediação constante e a demanda por formações mais práticas e contextualizadas demonstram que os processos comunicacionais estão diretamente vinculados à qualificação dos atores responsáveis pela execução dos recursos públicos descentralizados.

Nesse contexto, o eixo seguinte aprofunda a discussão acerca da mão de obra e da capacidade técnica dos gestores escolares e dos profissionais da SRE, buscando compreender de que forma aspectos relacionados à formação, experiência profissional, capacitação continuada e estrutura de pessoal interferem na gestão financeira escolar e na execução dos recursos descentralizados.

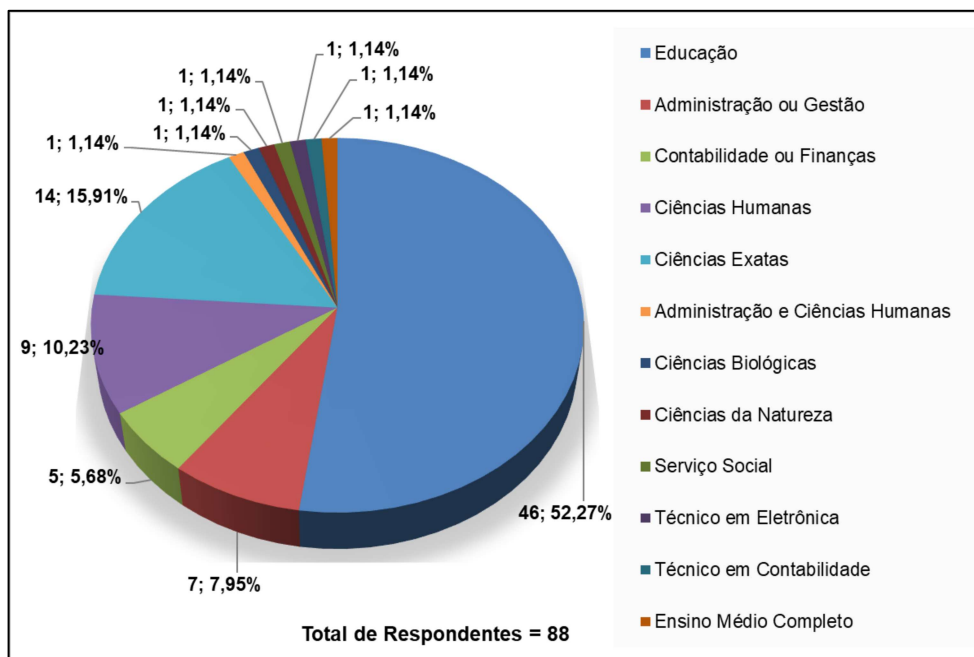
3.4.4.4 Análise dos dados Eixo 4: Mão de Obra e Capacidade Técnica

O presente eixo tem como objetivo analisar os aspectos relacionados à mão de obra, à capacidade técnica e às condições estruturais que influenciam a gestão e a execução dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares das unidades estaduais vinculadas à Superintendência Regional de Ensino de Itajubá. A análise parte do entendimento de que a descentralização financeira, embora represente um avanço no fortalecimento da autonomia escolar, também amplia as responsabilidades administrativas, financeiras e operacionais atribuídas às equipes gestoras, exigindo conhecimentos técnicos específicos, domínio normativo e capacidade de planejamento e execução financeira.

Nesse contexto, buscou-se compreender a formação acadêmica dos profissionais envolvidos na gestão financeira, o acesso às capacitações, a percepção sobre preparo técnico, os desafios relacionados à rotatividade de servidores e as demandas por apoio institucional. Para isso, foram analisadas as respostas dos questionários aplicados aos membros das Caixas Escolares e aos ATBs, bem como as entrevistas semiestruturadas realizadas com os analistas da DAFI da SRE Itajubá.

As questões elaboradas para este eixo tiveram como finalidade identificar se os profissionais responsáveis pela gestão financeira escolar possuem formação e suporte compatíveis com as exigências da execução dos recursos públicos, considerando as crescentes demandas burocráticas e normativas impostas às unidades escolares. Além disso, buscou-se investigar de que maneira fatores como sobrecarga de trabalho, rotatividade de servidores e ausência de formação específica podem impactar a continuidade e a qualidade da gestão financeira escolar.

Gráfico 17 – Em qual área é a sua formação acadêmica?

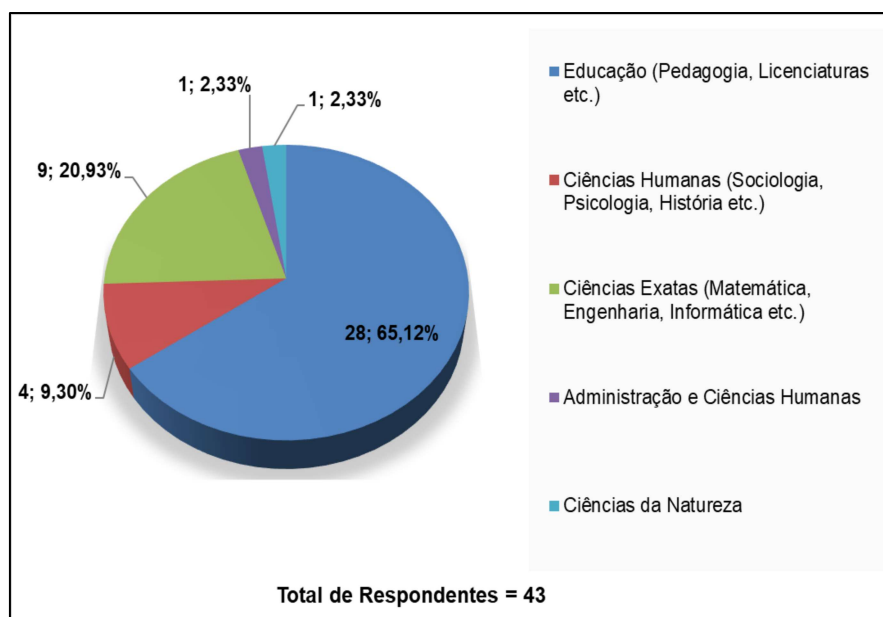


Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

As evidências encontradas indicam que a maior parte dos participantes possui formação na área da Educação, correspondendo a 52,27% dos respondentes, o que representa 46 sujeitos da pesquisa. Em seguida, destacam-se os participantes com formação em Ciências Exatas, equivalente a 15,91%, totalizando 14 respondentes, e Ciências Humanas, com 10,23%, o que corresponde a nove participantes. Já os profissionais com formação diretamente relacionada à Administração, Gestão, Contabilidade ou Finanças representam parcela reduzida da amostra.

Considerando que as análises do Eixo 1 evidenciaram a centralização da gestão financeira principalmente na figura do Diretor Escolar e do ATB responsável pelo financeiro, optou-se por apresentar separadamente os dados referentes a esses dois atores, buscando compreender de forma mais específica a relação entre formação acadêmica e atribuições exercidas na gestão da Caixa Escolar.

Gráfico 18 – Em qual área é a sua formação acadêmica?
Respostas dos Diretores e Presidentes das Caixas Escolares



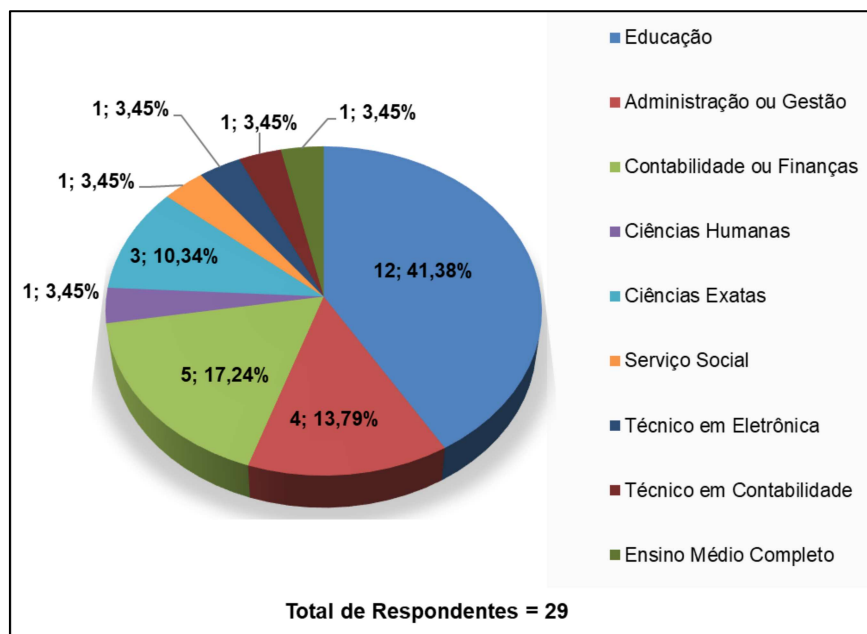
Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

No caso dos Diretores e Presidentes das Caixas Escolares, observa-se predominância significativa de formação na área educacional, especialmente em cursos de Pedagogia e Licenciaturas. Dos 43 diretores respondentes ao questionário, 28 (65,12%) possuem formação na área da Educação. Apenas um respondente informou formação relacionada à Administração e Ciências Humanas.

Os dados revelam que os profissionais responsáveis pela condução da gestão financeira escolar possuem, em sua maioria, formação voltada às dimensões pedagógicas da educação, e não especificamente às áreas financeira, contábil ou administrativa. Esse contexto evidencia uma possível assimetria entre a formação inicial desses gestores e as competências técnicas exigidas pela gestão dos recursos públicos escolares.

Os achados desta pesquisa reforçam as reflexões de Paro (2012), segundo as quais a ampliação das atribuições administrativas atribuídas ao gestor escolar frequentemente ocorre sem que haja as condições estruturais e formativas adequadas para o exercício dessas funções, gerando sobrecarga administrativa e limites à efetivação da gestão democrática escolar.

Gráfico 19 – Em qual área é a sua formação acadêmica?
Respostas dos ATBs que auxiliam nas atividades da Caixa Escolar



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Em relação aos ATBs que auxiliam diretamente nas atividades financeiras das Caixas Escolares, observa-se maior diversidade de formação acadêmica, incluindo áreas relacionadas à Administração, Contabilidade e Finanças. Ainda assim, os dados demonstram ausência de padronização na composição técnica das equipes escolares responsáveis pela execução financeira.

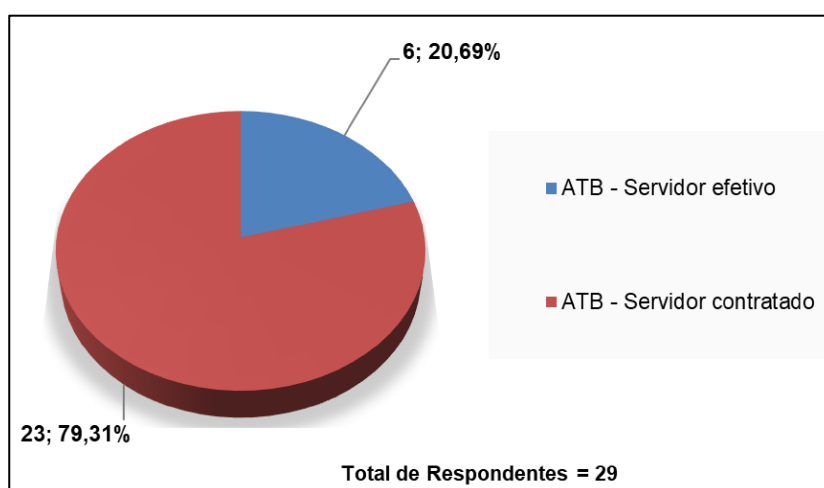
Cabe destacar que não existe, no quadro funcional das escolas estaduais, o cargo específico de “ATB Financeiro”. Trata-se de um Assistente Técnico da Educação Básica que, dentre as atribuições desenvolvidas na unidade escolar, pode ser designado pela gestão escolar para auxiliar nas atividades relacionadas à Caixa Escolar. Dessa forma, não há exigência formal de formação ou qualificação específica na área financeira para o exercício dessas atividades.

Nesse contexto, dentre os ATBs disponíveis na unidade escolar, o Diretor realiza a indicação daquele que atuará no apoio à gestão financeira, preferencialmente servidor efetivo, independentemente de sua formação acadêmica ou experiência prévia na área. Tal situação pode ser observada nos próprios dados

da pesquisa, que identificaram participantes com formação apenas em Ensino Médio Completo exercendo atividades vinculadas à execução financeira das Caixas Escolares.

Além da diversidade de formação, os dados referentes ao vínculo funcional desses profissionais com a SEE/MG apontam para a predominância de vínculos temporários, aspecto que pode influenciar a continuidade das atividades administrativas e financeiras desenvolvidas nas unidades escolares.

Gráfico 20 – Qual é o seu vínculo com a SEE/MG?
Respostas dos ATBs que auxilia nas atividades da Caixa Escolar



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Os resultados demonstram predominância de servidores ATBs contratados temporariamente atuando no apoio à gestão financeira das Caixas Escolares. Dos 29 ATBs participantes da pesquisa, 79,31% dos respondentes, o que corresponde a 23 participantes, possuem vínculo contratado com a SEE/MG, enquanto apenas 20,69%, equivalente a 6 sujeitos da pesquisa, são servidores efetivos.

Os dados evidenciam que a maior parte dos profissionais responsáveis pelo apoio às atividades financeiras das Caixas Escolares não possui estabilidade funcional, aspecto que pode impactar diretamente a continuidade administrativa e a consolidação de conhecimentos técnicos nas unidades escolares.

A predominância de vínculos temporários tende a intensificar a rotatividade desses profissionais, comprometendo a manutenção das rotinas administrativas, o

acompanhamento contínuo das execuções financeiras e o aperfeiçoamento progressivo das práticas relacionadas às prestações de contas. A situação observada revela-se ainda mais sensível diante da inexistência de exigência de formação específica para atuação na área financeira, fazendo com que parte dos profissionais assumam essas funções sem experiência prévia ou qualificação técnica compatível com a complexidade das atividades desenvolvidas.

Nesse contexto, os dados dialogam diretamente com os relatos apresentados posteriormente pelos analistas da DAFI, os quais destacam que a constante substituição dos profissionais responsáveis pela gestão financeira faz com que as escolas frequentemente precisem “recomeçar” os processos de aprendizagem e organização administrativa.

As evidências encontradas permitem compreender que a descentralização da gestão financeira escolar transferiu às unidades escolares responsabilidades técnicas e administrativas relevantes, sem que houvesse, necessariamente, a consolidação de uma estrutura permanente e especializada para execução dessas atividades.

A problemática identificada nesta pesquisa também encontra respaldo em estudos anteriores sobre a gestão financeira das Caixas Escolares no contexto mineiro. Carvalho (2013) evidencia que os profissionais que assumem funções relacionadas à gestão escolar possuem, em sua maioria, formação voltada ao campo pedagógico, o que nem sempre contempla conhecimentos específicos necessários à condução das atividades financeiras, contábeis, fiscais e tributárias exigidas no cotidiano administrativo das escolas estaduais. A autora também sinaliza que as ações de capacitação promovidas pela SEE/MG, embora relevantes, não têm conseguido suprir integralmente as demandas técnicas envolvidas na execução financeira e na prestação de contas.

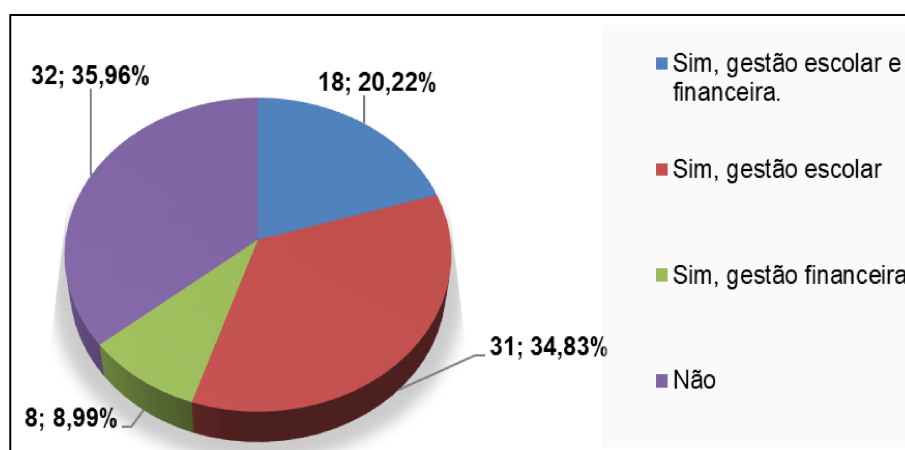
Em perspectiva semelhante, Dutra (2015) destaca que a elevada rotatividade dos profissionais que atuam no apoio financeiro das escolas compromete a continuidade das rotinas administrativas e dificulta a consolidação de conhecimentos técnicos nas unidades escolares. Segundo a autora, a dinâmica recorrente de substituição desses servidores faz com que os gestores precisem retomar constantemente processos de orientação e acompanhamento das atividades

financeiras, reduzindo o tempo destinado ao planejamento e à execução das demais demandas escolares.

As análises desenvolvidas por Dutra (2015) também indicam que a ampliação do suporte à gestão financeira escolar, por meio da atuação do ATB Financeiro, não eliminou os desafios existentes nesse campo. Permaneceram questões relacionadas à formação dos profissionais envolvidos, à rotatividade dos responsáveis pelas atividades financeiras e à continuidade das rotinas administrativas, aspectos que podem influenciar a execução financeira e os processos de prestação de contas das Caixas Escolares.

Ressalta-se, ainda, que, em determinados períodos, especialmente entre 2013 e 2014, a SEE/MG buscou ampliar o suporte técnico às atividades financeiras escolares por meio da possibilidade de atuação de ATBs com formação técnica na área contábil. Entretanto, essa iniciativa não se consolidou de forma permanente nas unidades escolares. Nesse contexto, os estudos de Carvalho (2013) e Dutra (2015), desenvolvidos nas SREs de Ituiutaba e Nova Era, respectivamente, indicam que a presença de profissionais de apoio financeiro, embora relevante, não foi suficiente, isoladamente, para enfrentar os desafios relacionados à execução financeira e aos processos de prestação de contas das Caixas Escolares.

Gráfico 21 – Já realizou alguma formação complementar em gestão escolar ou financeira?



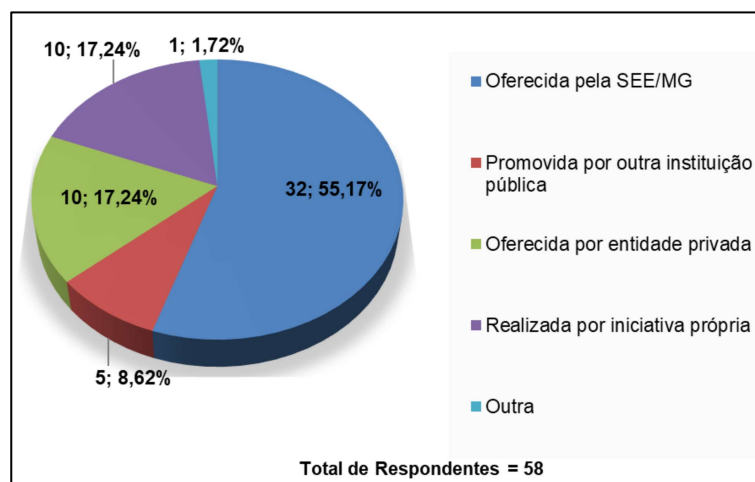
Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2025).

Os resultados demonstram que 35,96% dos participantes, o que representa 32 respondentes, afirmaram não possuir nenhuma formação complementar em gestão escolar ou financeira. Em contrapartida, 34,83% dos participantes, equivalente a 31 sujeitos da pesquisa, relataram possuir formação em gestão escolar. Além disso, 20,22% dos respondentes, correspondendo a 18 participantes, afirmaram possuir formação em gestão escolar e financeira, enquanto apenas 8,99%, o que representa 8 sujeitos da pesquisa, indicaram possuir formação específica em gestão financeira.

Os dados sugerem que, embora parte dos profissionais tenha buscado algum tipo de formação complementar, há espaço para o fortalecimento da formação voltada à gestão financeira escolar. Tal situação pode representar um desafio adicional diante da implantação do Sistema de Gestão Descentralizada (SGD), que passa a concentrar os processos de execução, monitoramento e prestação de contas em ambiente digital.

Nesse contexto, a adaptação às novas exigências operacionais poderá demandar conhecimentos específicos relacionados à gestão financeira e à utilização dos sistemas, reforçando a importância do suporte técnico e das ações formativas ofertadas pela SRE e pela SEE/MG. Tal cenário se torna ainda mais relevante quando analisado em conjunto com as crescentes responsabilidades atribuídas às equipes gestoras no contexto da descentralização financeira.

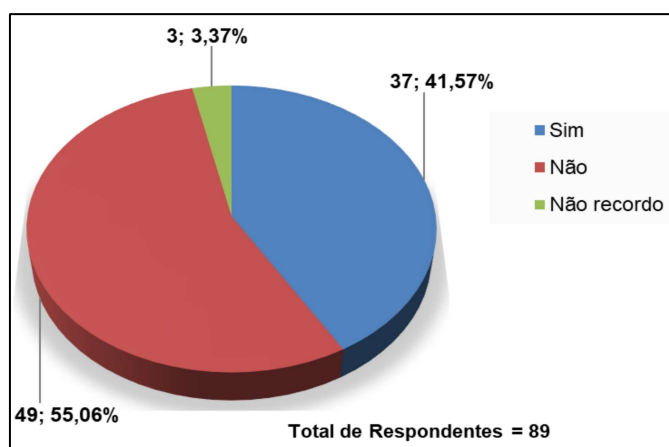
Gráfico 22 – Caso tenha respondido “Sim” na questão anterior, indique a origem dessa formação.



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2025).

Entre os 58 participantes que afirmaram possuir alguma formação complementar, 55,17%, o que corresponde a 32 respondentes, indicaram que essas formações foram ofertadas pela SEE/MG. Outros 17,24% dos participantes, equivalente a 10 sujeitos da pesquisa, relataram ter realizado formações por iniciativa própria, enquanto outros 17,24%, também correspondendo a 10 participantes, informaram participação em cursos promovidos por instituições privadas. As respostas obtidas indicam que a Secretaria de Estado de Educação exerce papel importante na oferta de capacitações relacionadas à gestão escolar e financeira. Entretanto, o conjunto das respostas permite compreender que os participantes ainda percebem necessidade de formações mais frequentes, práticas e contextualizadas à realidade das escolas.

Gráfico 23 – Quando assumiu essa função, recebeu alguma capacitação?



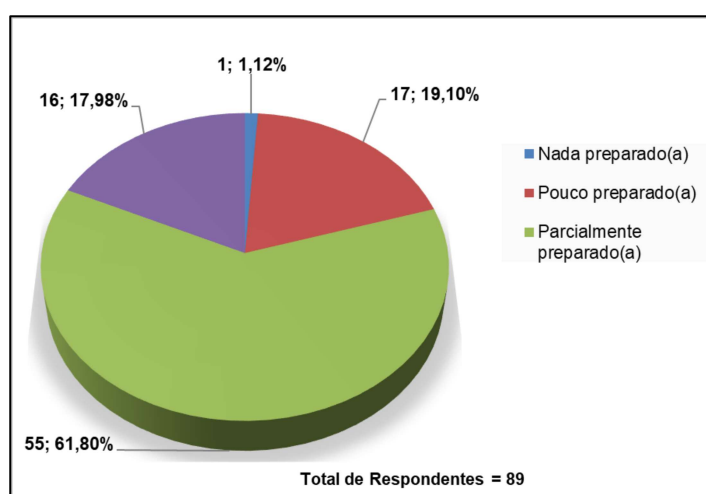
Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Conforme demonstrado no gráfico 23, 55,06% dos participantes, o que corresponde a 49 respondentes, afirmaram não ter recebido capacitação ao assumir suas funções na gestão da Caixa Escolar. Em contrapartida, 41,57% dos participantes, equivalente a 37 sujeitos da pesquisa, relataram ter participado de alguma formação inicial, enquanto 3,37%, correspondendo a 3 participantes, afirmaram não se recordar. Os resultados sugerem a existência de demandas relacionadas à formação inicial dos profissionais responsáveis pela gestão financeira

escolar, uma vez que parcela expressiva dos respondentes declarou ter assumido essas atribuições sem participação prévia em processos formais de capacitação.

Essa percepção aparece de forma recorrente nas respostas qualitativas, especialmente quando os participantes relatam sentimentos de insegurança diante da complexidade das normativas e da responsabilização envolvida na execução dos recursos públicos.

Gráfico 24 – Quão preparado (a) você se sente para contribuir na gestão dos recursos públicos?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Os resultados indicam que 61,80% dos participantes, equivalente a 55 respondentes, se consideram parcialmente preparados para contribuir na gestão dos recursos públicos escolares. Apenas 17,98% dos participantes, correspondendo a 16 sujeitos da pesquisa, afirmaram sentir-se bem preparados, enquanto 19,10%, o que representa 17 respondentes, declararam sentir-se pouco preparados. Um participante, correspondente a 1,12% da amostra, afirmou não se sentir preparado.

Os dados demonstram que, embora parte dos profissionais desenvolva conhecimentos práticos ao longo da experiência cotidiana, ainda predominam percepções de preparo parcial e insegurança técnica.

Após avaliarem o nível de preparo para contribuir na gestão dos recursos públicos, os participantes foram questionados sobre quais áreas de conhecimento e cursos de formação poderiam aperfeiçoar sua capacidade técnica na gestão financeira escolar, conforme quadro a seguir:

Quadro 18 – Quais áreas de conhecimento e cursos de formação poderiam contribuir para aperfeiçoar sua capacidade técnica na gestão dos recursos públicos escolares?

(continua)

Respondentes	Respostas
ATB1	Capacitação para uso das tecnologias, capacitação sobre legislação e planejamento financeiro.
ATB2	Gestão de Recursos Públicos
ATB4	Administração Escolar/Educacional
ATB5	Administração Escolar / Entendendo suas Verbas / Legislações
ATB6	Área financeira e contábil
ATB7	Desconheço
ATB8	Curso de pregoeiro
ATB9	Fiz alguns cursos de capacitação pela SEE que desenvolvem habilidades de planejamento, organização, liderança e avaliação da aplicação dos recursos.
ATB10	Administrativa-Financeira: Contabilidade, Administração, Gestão de Recursos Públicos.
ATB11	Finanças de Recursos Públicos
ATB12	Finanças de recurso publico
ATB13	Capacitações
ATB14	Atualmente nenhuma, pois sempre busco e faço as Pós-graduações em Faculdades particulares.
ATB15	Gestão financeira
ATB16	Contabilidade, financeira.
ATB17	Gestão escolar, uso do dinheiro público, administração.
ATB19	Financeiro
ATB20	Educação financeira. Tecnologias e formação da sociedade.
ATB21	Área financeira bem como área administrativa.
ATB22	Administração
ATB23	Mais capacitações presenciais
ATB24	Administração financeira
ATB25	Financeira
ATB26	Como trabalho com a parte financeira da escola, todo ano temos capacitação e os analistas são sempre presentes para no auxiliar.
ATB27	Administração pública
ATB29	Economia e gestão
DP01	Gestão financeira

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Quadro 19 – Quais áreas de conhecimento e cursos de formação poderiam contribuir para aperfeiçoar sua capacidade técnica na gestão dos recursos públicos escolares?

(continua)

Respondentes	Respostas
DP02	Contábil
DP03	Prestação de contas
DP04	A gestão financeira, por mais que aprendemos, ainda sentimos necessidade, não podemos baixar a guarda nunca.
DP05	Caixa Escolar, Gerenciador Financeiro, Aquisição Simplificada.
DP07	Aprofundam o entendimento sobre o uso correto e transparente do dinheiro público.
DP08	Administração de recursos financeiros públicos
DP09	Principalmente financeiro e administrativo.
DP10	Cursos de formação sobre os Processos de aquisição, sobre os novos sistemas e Prestação de contas.
DP11	Financeiro
DP13	Legislação
DP14	Cálculo e emissão de documentos contábeis.
DP16	Capacitação Presencial das Resoluções Financeiras e Administrativas com maior frequência
DP17	Prestação de conta e entendimento do Termo de Compromisso
DP19	Cursos sobre administração da Caixa Escolar, utilização dos recursos PDDE e demais recursos repassados para as escolas.
DP20	Mais cursos de Gestão Escolar e Cursos sobre Administração da Caixa Escolar
DP21	Cursos de Administração Pública, Gestão Financeira, Contabilidade e Planejamento Estratégico.
DP23	Mais capacitações
DP25	Gestão escolar e financeira
DP26	Processo de aquisição de serviços e produtos
DP27	Tudo o que envolve controle dos gastos.
DP29	Gestão Financeira e Orçamentária, Pedagogia e Políticas Educacionais:
DP30	Gestão de Caixa Escolar
DP31	Ferramentas como Excel, drives e planilhas.
DP32	Gestão escolar e financeira.
DP33	Legislação
DP34	Ciências contábeis
DP35	Na área de prestação de contas
DP36	Todas as áreas.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Quadro 20 – Quais áreas de conhecimento e cursos de formação poderiam contribuir para aperfeiçoar sua capacidade técnica na gestão dos recursos públicos escolares?

(conclusão)

Respondentes	Respostas
DP37	Na realidade não é área de conhecimento e sim adaptação às inúmeras mudanças no sistema financeiro das escolas.
DP38	Educação financeira
DP39	Gestão Escolar (cursos lato sensu ou formações continuadas), Gestão Educacional, Gestão de Políticas Públicas e Planejamento e Gestão Educacional.
DP40	Gestão Financeira
DP41	Noções de Contabilidade
DP42	Gestão financeira
DP43	Contabilidade Financeira do recurso público
T1	Capacitação presencial e em vários momentos
T2	Gestão Financeira
T3	Matemática financeira, adm. publica
T4	Cursos complementares dados pela SEE
T5	Cursos sobre gestão administrativa em escolas publicas
T6	Gestão de recursos públicos
T7	Gestão Financeira
T9	Curso de gestão escolar e financeira
VDP 02	Administração Pública e Gestão Escolar
VDP 03	Emprego de verbas de capital, custeio, contábil.
VDP 04	Prestação de Contas
VDP 05	Movimentação de recursos
VDP 06	Nas chamadas públicas, nas compras da alimentação escolar, nas prestações de conta.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

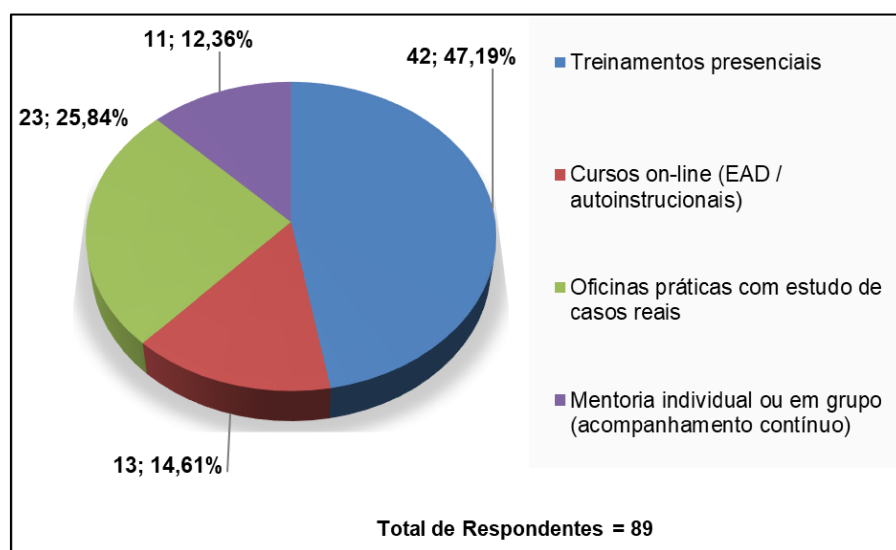
Por se tratar de uma questão aberta, as respostas permitiram identificar percepções e demandas relacionadas à formação técnica necessária para atuação na gestão financeira escolar. Predominaram menções às áreas de gestão financeira, contabilidade, legislação, administração pública e prestação de contas, evidenciando a necessidade de aperfeiçoamento técnico para lidar com as exigências da execução dos recursos públicos.

Os participantes também destacaram a necessidade de capacitações mais práticas, frequentes e presenciais, conforme evidenciam os relatos: “Mais

capacitações presenciais” (ATB23, questionário aplicado em nov. 2025) e “Capacitação Presencial das Resoluções Financeiras e Administrativas com maior frequência” (DP16, questionário aplicado em nov. 2025).

De modo geral, os dados reforçam os achados anteriores ao evidenciarem a importância da formação continuada para o desenvolvimento das atividades relacionadas à gestão financeira escolar. Nesse contexto, os resultados dialogam com Lück (2000), ao indicar que a autonomia escolar depende da construção de competências técnicas e administrativas, e com Paro (2012), ao demonstrar que a ampliação das responsabilidades atribuídas aos gestores demanda mecanismos de apoio, formação e acompanhamento compatíveis com a complexidade das funções exercidas.

Gráfico 25 – Qual modalidade de capacitação você considera mais adequada para aprimorar a gestão dos recursos financeiros na escola?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Os dados demonstram preferência significativa por treinamentos presenciais, indicados por 47,19% dos participantes, o que representa 42 respondentes. Em seguida, destacam-se as oficinas práticas com estudo de casos reais, mencionadas por 25,84% dos participantes, equivalente a 23 sujeitos da pesquisa. Já os cursos on-line auto instrucionais foram indicados por parcela menor dos respondentes, assim como as modalidades de mentoria individual ou em grupo.

Os resultados sugerem que os profissionais envolvidos na gestão financeira escolar valorizam modelos formativos mais próximos da prática cotidiana das Caixas Escolares, especialmente aqueles que possibilitam interação direta, esclarecimento imediato de dúvidas e discussão de situações concretas relacionadas à execução financeira e às prestações de contas.

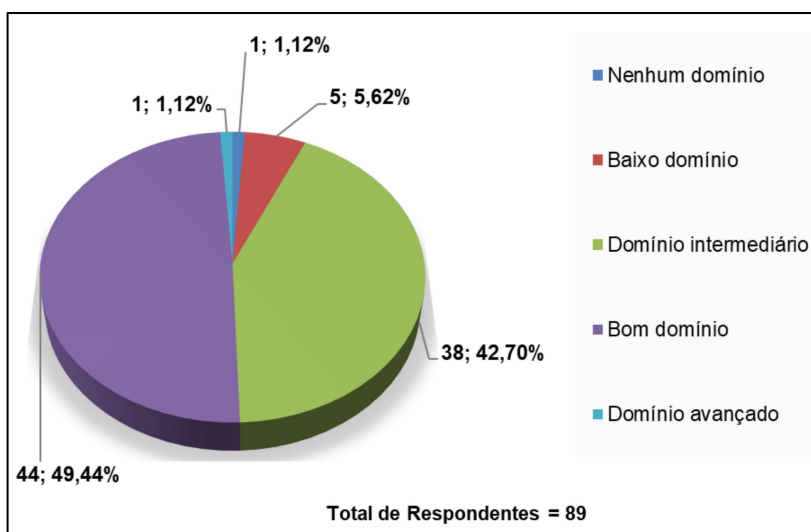
Tal percepção pode estar relacionada à própria complexidade normativa e operacional que envolve a gestão dos recursos públicos escolares, marcada por frequentes alterações nas resoluções, diversidade de programas e necessidade constante de interpretação de orientações técnicas e procedimentos administrativos. Nesse contexto, as capacitações presenciais e oficinas práticas tendem a ser percebidas como mais eficazes por possibilitarem trocas de experiências, resolução imediata de problemas e maior segurança na aplicação dos recursos públicos.

Além disso, a preferência por formações presenciais parece dialogar com os sentimentos de insegurança administrativa identificados nas respostas abertas deste eixo, especialmente diante do receio de cometer falhas nas execuções financeiras e nas prestações de contas. Tal aspecto pode ser observado em relatos anteriores dos participantes, que destacaram a necessidade de “mais capacitações presenciais” (ATB23, questionário aplicado em nov. 2025) e de formações “com maior frequência” (DP16, questionário aplicado em nov. 2025).

Os dados também sugerem que os participantes valorizam estratégias formativas mais aplicadas à realidade das escolas, voltadas menos à transmissão teórica genérica e mais à resolução prática dos desafios enfrentados no cotidiano da gestão financeira escolar.

Nesse sentido, os resultados dialogam com as reflexões de Lück (2000), ao evidenciar que a construção da autonomia escolar depende não apenas da descentralização administrativa e financeira, mas também da existência de processos contínuos de formação capazes de fortalecer competências técnicas e administrativas dos profissionais envolvidos na gestão escolar.

Gráfico 26 – Como você avalia seu domínio em ferramentas tecnológicas utilizadas na gestão (*Google Drive*, planilhas, sistemas em geral)?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Os resultados demonstram que 49,44% dos participantes, o que corresponde a 44 respondentes, consideram possuir bom domínio das ferramentas tecnológicas utilizadas na gestão escolar, enquanto 42,70%, equivalente a 38 participantes, avaliam possuir domínio intermediário. Além disso, apenas seis participantes afirmaram possuir baixo domínio ou nenhum domínio dessas ferramentas.

Os dados indicam que os profissionais envolvidos na gestão financeira escolar demonstram relativa familiaridade com os instrumentos tecnológicos utilizados nas rotinas administrativas e financeiras das escolas, especialmente plataformas digitais, planilhas eletrônicas, sistemas de prestação de contas e ferramentas de armazenamento e compartilhamento de documentos.

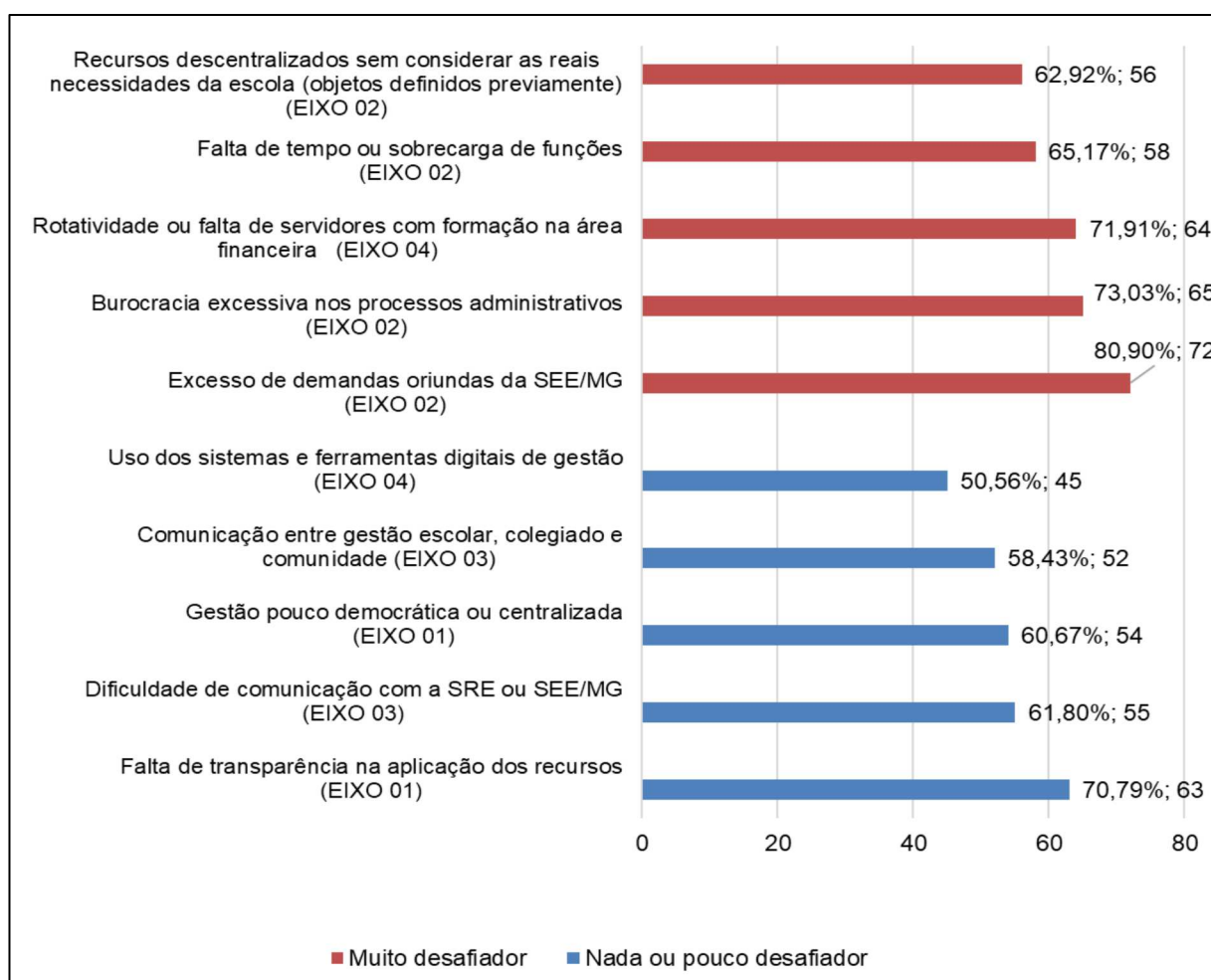
Tal resultado sugere que as tecnologias digitais, embora exijam constante adaptação e atualização dos profissionais, não constituem atualmente o principal obstáculo para a execução financeira nas unidades escolares pesquisadas. Essa percepção torna-se ainda mais evidente quando analisada em conjunto com os resultados da Questão 16, na qual o uso dos sistemas e ferramentas digitais foi apontado por parcela significativa dos participantes como “pouco ou nada desafiador”.

Nesse contexto, observa-se que as maiores dificuldades enfrentadas pelas escolas parecem concentrar-se menos na operacionalização tecnológica dos sistemas e mais em fatores estruturais relacionados à demanda por apoio técnico especializado, à rotatividade dos profissionais responsáveis pelo setor financeiro, à complexidade normativa e à sobrecarga administrativa atribuída às equipes gestoras. Além disso, a relativa familiaridade com as ferramentas tecnológicas pode estar associada ao processo de digitalização das rotinas administrativas e financeiras implementado pela SEE/MG nos últimos anos, ampliando a utilização desses recursos no cotidiano da gestão escolar.

Entretanto, embora os sistemas digitais não sejam percebidos como principal entrave, algumas respostas abertas evidenciaram demandas relacionadas ao aprimoramento do uso de ferramentas tecnológicas específicas, como planilhas, Google Drive e sistemas financeiros. Nesse sentido, destaca-se o relato do participante DP31: “*Ferramentas como Excel, drives e planilhas*” (DP31, questionário aplicado em nov. 2025). Os resultados reforçam que a utilização das tecnologias digitais já faz parte da rotina administrativa das escolas, mas também demonstram que o domínio operacional dessas ferramentas, isoladamente, não é suficiente para superar os desafios estruturais relacionados à gestão financeira escolar.

Por se tratar de uma questão de caráter transversal, a pergunta “Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola?”, optou-se por destacar, neste eixo, os aspectos diretamente vinculados à mão de obra e à capacidade técnica dos profissionais envolvidos na gestão financeira escolar.

Gráfico 27 – Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do questionário (2026).

Nesse contexto, observa-se que a rotatividade ou a falta de servidores com formação na área financeira foi apontada como “muito desafiadora” por 71,91% dos participantes, o que corresponde a 64 respondentes. Esse resultado reforça a relevância de ações de formação continuada e de estratégias que favoreçam a continuidade das atividades administrativas e financeiras desenvolvidas nas unidades escolares.

Os dados reforçam os achados identificados anteriormente neste eixo, especialmente no que se refere à inexistência de um cargo específico de “ATB Financeiro”, à predominância de servidores contratados temporariamente atuando

no apoio às atividades financeiras e à ausência de exigência formal de formação específica na área financeira para atuação nas Caixas Escolares.

Essa configuração institucional tende a comprometer a continuidade administrativa, a consolidação de conhecimentos técnicos e o aperfeiçoamento progressivo das práticas relacionadas à execução financeira e às prestações de contas. Além disso, a elevada rotatividade desses profissionais pode gerar processos recorrentes de recomeço das rotinas administrativas, aumentando a dependência das escolas em relação ao suporte técnico ofertado pela SRE.

Em contrapartida, o uso dos sistemas e ferramentas digitais de gestão foi considerado “pouco ou nada desafiador” por 50,56% dos participantes, o que corresponde a 45 respondentes. O resultado sugere que, embora existam desafios relacionados à formação voltada à gestão financeira e à continuidade das atividades administrativas e financeiras, os profissionais demonstram relativa familiaridade com os instrumentos tecnológicos utilizados na gestão escolar.

À luz desses achados, os dados indicam que os principais desafios da gestão financeira escolar não estão concentrados, necessariamente, no uso das tecnologias digitais, mas em aspectos relacionados à continuidade administrativa, à sobrecarga de funções, à rotatividade dos profissionais envolvidos nas atividades financeiras e à necessidade de fortalecimento da formação e do apoio técnico voltado à gestão dos recursos públicos.

Ao final do questionário, foi reservado um espaço para “Observações finais ou sugestões adicionais”. Por se tratar de uma questão aberta e de caráter livre, as respostas apresentadas pelos participantes permitiram aprofundar aspectos já identificados ao longo deste eixo, especialmente aqueles relacionados à continuidade das atividades administrativas e financeiras, à sobrecarga de funções, à necessidade de formação continuada e ao fortalecimento do suporte institucional às equipes responsáveis pela gestão financeira escolar.

De modo geral, observa-se forte recorrência de manifestações relacionadas à necessidade de profissionalização da gestão financeira das Caixas Escolares, especialmente por meio da criação de funções específicas, maior estabilidade dos profissionais responsáveis pelas rotinas financeiras e ampliação das capacitações ofertadas aos gestores e ATBs.

A esse respeito, um dos participantes afirmou: “Seria interessante a função do ATB financeiro e a permanência dele por um período maior na escola, devido a grande demanda e trâmites que são exigidos dessa área.” (ATB6, questionário aplicado em nov. 2025). A fala evidencia que os próprios profissionais reconhecem a complexidade das atividades relacionadas à execução financeira escolar e apontam a necessidade de uma estrutura técnica mais estável para garantir continuidade administrativa e maior segurança operacional.

Tal percepção também aparece em outros relatos, especialmente quando os participantes mencionam a dificuldade de encontrar profissionais disponíveis e preparados para atuar no apoio à gestão financeira. Nesse contexto, destaca-se a seguinte manifestação: “Uma sugestão seria um secretário de confiança e melhor remunerado, para trabalhar apenas com a gestão financeira, visto a dificuldade que encontramos de encontrar um ATB para o cargo.” (DP25, questionário aplicado em nov. 2025).

Outro participante reforçou essa necessidade ao afirmar: “É de extrema necessidade que as Caixas Escolares tivessem um servidor somente para trabalhar com merenda escolar e um outro com as demais execuções.” (DP29, questionário aplicado em nov. 2025). As respostas demonstram que os participantes percebem a atual estrutura das Caixas Escolares como insuficiente diante das exigências administrativas, contábeis e burocráticas envolvidas na gestão dos recursos públicos escolares.

Além dos aspectos relacionados à continuidade das rotinas administrativas e financeiras, os relatos também apontam a rotatividade dos profissionais responsáveis pelo setor financeiro como um fator que pode gerar desafios para a manutenção e a transmissão dos conhecimentos necessários à gestão dos recursos públicos. As evidências qualitativas reforçam essa percepção, conforme demonstra a fala do participante T9 sobre as constantes mudanças ocorridas na equipe responsável pelas atividades financeiras da unidade escolar: “Ela precisou iniciar praticamente do zero, aprendendo os processos com pouco suporte efetivo, o que tem impactado diretamente o andamento das atividades financeiras e administrativas da unidade”. (T9, questionário aplicado em nov. 2025).

O relato reforça os achados identificados anteriormente neste eixo, especialmente no que se refere aos impactos da rotatividade dos ATBs sobre a continuidade administrativa e a consolidação dos conhecimentos técnicos relacionados à execução financeira escolar. As respostas também evidenciam sentimentos recorrentes de insegurança e receio diante da responsabilidade envolvida na utilização dos recursos públicos. Nesse contexto, destaca-se o seguinte relato: “A gestão financeira e da Caixa Escolar é, sem dúvida, um grande desafio. Muitas vezes, atuamos com receio e insegurança, pois sabemos da responsabilidade que envolve o uso correto dos recursos públicos”. (DP04, questionário aplicado em nov. 2025).

A fala demonstra que a gestão financeira escolar é percebida como atividade de elevada complexidade e responsabilização, exigindo constante atenção às normativas e procedimentos administrativos. Outro aspecto recorrente nas respostas refere-se à necessidade de ampliação das formações continuadas, orientações técnicas e canais permanentes de apoio institucional.

As evidências qualitativas reforçam essa demanda, conforme demonstram os seguintes relatos: “Mais capacitações e reuniões periódicas.” (ATB21, questionário aplicado em nov. 2025), e “Seria muito importante termos mais formações, orientações contínuas e canais de apoio que nos proporcionem mais segurança e tranquilidade.” (DP04, questionário aplicado em nov. 2025). Além disso, o participante DP39 apresentou sugestões relacionadas à padronização de processos, fortalecimento da comunicação institucional e elaboração de materiais operacionais de apoio às escolas: “A criação de manuais operacionais atualizados, com fluxos padronizados e checklists, contribuiria para maior segurança e autonomia das equipes gestoras”. (DP39, questionário aplicado em nov. 2025).

As respostas evidenciam que os participantes valorizam estratégias formativas mais próximas da realidade cotidiana das escolas, bem como mecanismos de apoio contínuo capazes de reduzir inseguranças e fortalecer a autonomia administrativa das equipes gestoras.

Outro elemento relevante refere-se à percepção de sobrecarga das equipes escolares diante das exigências burocráticas associadas à execução financeira. Tal aspecto aparece de forma bastante expressiva na resposta do participante T1, que

problematiza a atribuição de funções técnicas e contábeis a profissionais sem formação específica na área.

De forma geral, o participante argumenta que as escolas vêm assumindo responsabilidades administrativas e contábeis complexas sem que haja, necessariamente, profissionais qualificados, remuneração adequada ou reorganização das funções institucionais. O relato evidencia preocupação com a sobrecarga dos servidores escolares, os riscos administrativos decorrentes da ausência de formação técnica específica e os limites da atual estrutura organizacional das Caixas Escolares.

As evidências encontradas nesta questão reforçam os achados identificados ao longo de todo o Eixo 4, especialmente no que se refere aos desafios relacionados à capacidade técnica dos atores envolvidos, à demanda por maior suporte especializado e à necessidade de fortalecimento da estrutura de apoio à gestão financeira escolar.

Nesse contexto, os resultados dialogam com as reflexões de Paro (2012), ao evidenciar que a ampliação das responsabilidades administrativas atribuídas às escolas nem sempre é acompanhada das condições técnicas, humanas e organizacionais necessárias para sua efetivação. Da mesma forma, aproximam-se das discussões de Lück (2000), ao demonstrar que a autonomia escolar depende da existência de competências técnicas e estruturas organizacionais capazes de sustentar processos de gestão qualificados.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão acerca dos desafios relacionados à mão de obra e à capacidade técnica na gestão financeira escolar, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três analistas da DAFI da SRE Itajubá, identificados nesta pesquisa como A1, A2 e A3.

As entrevistas buscaram compreender, a partir da experiência prática dos analistas, quais fatores impactam a execução financeira das Caixas Escolares, especialmente no que se refere à rotatividade de profissionais, às demandas de capacitação, à sobrecarga de trabalho e à necessidade de fortalecimento da estrutura técnica das unidades escolares. As respostas obtidas complementam os dados identificados nos questionários aplicados aos gestores e ATBs, permitindo

ampliar a compreensão sobre os limites estruturais e operacionais que atravessam a gestão financeira escolar.

Ao serem questionados sobre “Quais atividades executadas demandam mais tempo? Por quê?”, os analistas destacaram principalmente as análises de prestação de contas e o atendimento às escolas, especialmente no suporte às dúvidas apresentadas por Diretores e ATBs responsáveis pela gestão financeira.

O Analista A1 afirmou: “São atividades de orientação às escolas, tirando dúvidas dos ATBs e diretores, e análises de processos de prestação de contas nas classes escolares.” (A1, entrevista concedida em nov. 2025). O Analista A2 destacou: “É a análise de prestação de contas. E o atendimento às caixas escolares. E depois as atividades internas ali do setor. Relatórios e tal, empenho, criação.” (A2, entrevista concedida em nov. 2025).

Já o Analista A3 apresentou uma descrição mais detalhada acerca da complexidade envolvida nas análises financeiras:

De acordo com as tarefas que hoje estão atribuídas para mim, o núcleo do que eu faço, basicamente, é análise de prestação de contas, e é a que ocupa mais tempo[...] porque tem que ter uma análise formal de documentos, [...] tem questão que é de ordem jurídica, outras questões que são de ordem contábil, então ela demanda mais tempo, porque requer mais atenção. Depois disso, eu acredito a outra tarefa, também, que me está atribuída, é prestar assessoria para as caixas escolares, isso não demanda tanto tempo quanto a análise de prestação de contas, e também é relativo, depende do problema que é colocado, do momento específico de alguma situação que está ocorrendo naquele período, que é mais urgente ou não para as escolas, [...] (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

As respostas evidenciam que as análises de prestação de contas demandam conhecimentos técnicos diversificados, envolvendo aspectos contábeis, jurídicos e administrativos. Além disso, os relatos demonstram que o atendimento às escolas ocupa parte significativa do trabalho dos analistas, especialmente em razão das dúvidas apresentadas pelas equipes escolares durante a execução dos recursos financeiros.

Os relatos também permitem identificar o papel desempenhado pelos analistas da DAFI enquanto burocratas de médio escalão, conforme discutido por

Muylaert (2019), atuando como mediadores entre as normativas da SEE/MG e a realidade operacional vivenciada pelas escolas.

Ao serem questionados sobre “De quais capacitações promovidas pela SEE/MG você já participou?”, os analistas indicaram que as formações ofertadas nem sempre contemplam de maneira direta as demandas e atividades desenvolvidas no âmbito da DAFI. A esse respeito, o Analista A1 afirmou:

Uma capacitação formal da SRE, para a nossa atividade especificamente, eu nunca participei. Não teve capacitações em relação a novas resoluções e em relação à legislação da classe escolar em geral, mas em relação a nossa atividade do dia-a-dia interna na SRE que envolve a análise das prestações de contas, eu nunca tive nenhuma capacitação oficial da Secretaria para essas atividades. [...] o trabalho você aprende com os colegas, como é feito, e você vai desenvolvendo e aprendendo com o próprio trabalho. Não existe um curso, uma preparação da Secretaria de Educação para exercer essas atividades aqui na SRE. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

O Analista A2 relatou ter participado de algumas capacitações, embora sem detalhamento específico: “[...] eu já participei uma vez presencial [...], mas foi sobre patrimônio. Acabou ajudando um pouco também no que eu faço. [...]. Já teve um curso de gestão que nós fizemos. Não lembro como foi, mas eu já participei de algumas capacitações, sim”. (A2, entrevista concedida em nov. 2025).

Já o Analista A3 destacou: “Não, nunca, jamais. Nenhuma capacitação, tudo que eu aprendi foram os meus colegas que me ensinaram.” (A3, entrevista concedida em nov. 2025). As falas apontam que os próprios analistas responsáveis pelo suporte técnico às escolas relatam ausência de capacitações estruturadas voltadas às atividades específicas desenvolvidas na DAFI. Os relatos demonstram que parte significativa do conhecimento técnico necessário ao exercício das funções é construída empiricamente, por meio da experiência cotidiana e da aprendizagem entre colegas.

Além disso, o conjunto das respostas permite compreender que os desafios relacionados à formação continuada não se restringem às escolas, alcançando também os profissionais responsáveis pelo suporte técnico e acompanhamento das Caixas Escolares nas SREs. Conforme Libâneo (2001), o desenvolvimento

profissional demanda formação continuada, reflexão sobre a prática e construção coletiva de conhecimentos no contexto institucional. A partir dessa discussão sobre formação e capacitação, a entrevista avança para um dos aspectos mais recorrentes ao longo deste eixo, com a seguinte questão: A rotatividade de ATBs impacta a gestão financeira das escolas? O Analista A1 afirmou:

Com certeza impacta, porque uma vez que o servidor responsável pelo financeiro não é efetivo, não está no quadro efetivo da escola, terminando o contrato dele, ele é desligado, aí existe um novo edital, ele pode ser contratado para continuar, ou não, pode ser uma outra pessoa que vai continuar aquele trabalho, e muitas vezes são pessoas que não têm nenhuma experiência, e isso traz um transtorno para a escola e também para a SRE, no sentido de ter que iniciar novamente todo o treinamento [...], todo o apoio que foi dado àquele profissional que estava atuando anteriormente, [...] começar muitas vezes do zero, isso é bastante danoso para a escola, para a gestão financeira da caixa escolar, uma vez que é um profissional fundamental no apoio ao diretor, na execução da gestão financeira da caixa escolar, acho que o impacto é bastante importante. Essa falta de sequência no trabalho. Então isso pode, ao invés da escola estar avançando, ela está sempre em uma situação de retomar, de recomeçar, periodicamente recomeçar aquele trabalho, e muito do que estava em andamento se perde, então seria muito importante que houvesse um servidor efetivo no desenvolvimento dessa função.” (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

O Analista A2 destacou:

Impacta, sim. Essa rotatividade aí impacta negativamente na gestão. Por conta da Caixa Escolar trabalhar de forma continuada [...]. Então, às vezes, algum recurso [...], a execução dele, começa num ano e termina no outro. E quando tem essa mudança do ATB, isso aí prejudica muito o objetivo do programa[...].(A2, entrevista concedida em nov. 2025).

Já o Analista A3 ressaltou:

Eu nem diria que acredito, [...] sei que afeta, com base na nossa experiência [...] algumas [Caixas Escolares] têm esse problema de não ter um ATB que seja efetivo, e tem essa rotatividade [...] sempre que entra uma pessoa nova, inclusive caso ela não tenha experiência, ela deve aprender tudo do início [...]” (A3, entrevista concedida em nov. 2025)

Ao ser questionado sobre a continuidade dos serviços, o Analista A3 complementou:

A continuidade eu acredito que tem [...] porque independente de quem tá lá, porque pensando no órgão enquanto um sistema [...] de relações [...], os servidores estão lá apenas para executar, então não importa quem é que seja, mas a continuidade tem que ser dada, eu acredito que é mais na questão da qualidade do trabalho, o trabalho tem continuidade, mas a qualidade não é progressiva, chega até mesmo a regredir” (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

Os achados revelam que a rotatividade dos profissionais responsáveis pela gestão financeira escolar compromete não apenas a continuidade operacional das atividades, mas principalmente o aprimoramento progressivo da qualidade técnica das execuções financeiras e das prestações de contas. As falas reforçam os resultados encontrados nos questionários aplicados aos ATBs e gestores, especialmente no que se refere à predominância de servidores contratados temporariamente atuando no apoio financeiro das escolas.

A discussão sobre os impactos da rotatividade conduz, conseqüentemente, à reflexão sobre quais tipos de apoio e capacitação poderiam contribuir para o fortalecimento da gestão financeira escolar. Ao responderem sobre “Que tipo de apoio ou capacitação seria mais adequado para os gestores escolares?”, os analistas apontaram que os desafios da gestão financeira ultrapassam a simples oferta de cursos ou treinamentos, envolvendo também questões estruturais relacionadas à organização das Caixas Escolares.

Nesse sentido, o Analista A1 afirmou:

A gestão financeira teria que passar por uma estruturação, nova estruturação, de forma que qualquer capacitação, qualquer treinamento que fosse dado fosse efetivo, porque na minha visão, hoje, todo o esforço que é empreendido em capacitações, tanto pela SRE como pela Secretaria de Estado de Educação, esse esforço em grande parte se perde pela estrutura como é feita hoje o trabalho, o diretor ele é sobrecarregado com muitas funções, e ele não tem tempo e não tem como muitas vezes priorizar a execução financeira, e isso é terceirizado para um ATB financeiro, e como eu já falei anteriormente esse ATB não fica na função muito tempo, então toda capacitação, grande parte dela é perdida e você precisa estar sempre reiniciando, então para que houvesse efetividade, teria que

mexer na estrutura da casa escolar, na forma como é feita a gestão hoje, para que houvesse uma melhora e um aproveitamento efetivo dos treinamentos e das capacitações que são realizadas. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

O Analista A2 destacou: “[...] eles tinham que ter capacitação específica [...] na questão financeira, da gestão, fazer planejamento, gestão de recurso. Eu vejo [...] que eles focam pouco nessa parte aí” (A2, entrevista concedida em nov. 2025). Já o Analista A3 optou por realizar uma reflexão mais relacionada à sua própria formação e à percepção sobre os limites de sua atuação profissional, destacando que sua resposta representava uma visão pessoal acerca da questão proposta. Observa-se que os analistas percebem a necessidade de formações mais específicas, contínuas e voltadas às demandas concretas da gestão financeira escolar. Entretanto, os relatos também demonstram que os desafios identificados na gestão financeira escolar não estão relacionados exclusivamente à formação dos profissionais, envolvendo ainda a sobrecarga de funções atribuídas aos gestores, a rotatividade dos responsáveis pelas atividades financeiras e as características organizacionais das Caixas Escolares.

Tais evidências dialogam com as reflexões de Paro (2012), ao demonstrar que a ampliação das atribuições administrativas dos gestores escolares frequentemente ocorre sem reorganização adequada das condições de trabalho e da estrutura de pessoal das escolas. As discussões apresentadas pelos analistas conduzem, por fim, à reflexão sobre a necessidade de profissionais específicos e qualificados para atuação na gestão financeira escolar, com a questão: “Na sua visão, a presença de um servidor efetivo com formação em gestão financeira poderia melhorar a execução dos recursos?”. As respostas dos três analistas convergem para a compreensão de que a presença de um servidor efetivo com formação específica na área financeira poderia contribuir significativamente para o fortalecimento da gestão financeira escolar.

Os Analistas A1, A2 e A3 apontaram:

Sim, com certeza, inclusive a estrutura da escola, caixa escolar e a estrutura do quadro de pessoal da escola teria que ser alterada de forma que houvesse esse cargo, de preferência um cargo comissionado, onde o servidor além de efetivo ele fosse valorizado

pela função e pela execução dessa função na gestão financeira, que é um trabalho árduo, a gente sabe o quanto é trabalhoso essa área e quanto é responsabilidade em cima do servidor que está trabalhando com isso, então seria importante que ele fosse efetivo e que ele fosse valorizado na função. (A1, entrevista concedida em nov. 2025).

Sim, contribuiria muito. Seria muito bom se tivesse uma pessoa com formação na área [...], pessoa que pudesse tá fazendo esse trabalho de forma profissional [...], dedicado 100% do tempo dela a essa demanda. Então, isso ajudaria muito, na minha opinião (A2, entrevista concedida em nov. 2025).

[...] é uma coisa que eu sei, porque eu sei de casos em que havia um servidor ocupando essa função, uma formação específica, por exemplo, na área de contabilidade, sei de mais de um caso, onde o trabalho era, tinha uma qualidade muito melhor, porque a pessoa tinha uma formação, ela tinha conhecimento dos conceitos, ela tinha conhecimento da prática, da parte técnica, do que tinha que fazer, então economizava tanto o meu próprio tempo, de não precisar prestar tanto assessoria, de tentar ensinar alguma coisa, porque a pessoa já entendia de primeira, e às vezes era totalmente independente, e é o que eu acredito a forma como deve ser, e eu acredito que, inclusive, o objetivo do nosso trabalho deve ser esse, fazer com que eles sejam independentes e autônomos, e cada vez menos dependam da gente para fazer o que eles têm que fazer. Então, eu sei que isso não é só uma opinião, [...], porque eu sei de casos, trabalhei com pessoas que eram formadas na área, e isso certamente contribui 100% para que o trabalho tenha uma qualidade muito melhor, tanto na classe escolar, quanto na SRE. (A3, entrevista concedida em nov. 2025).

Os achados revelam consenso entre os analistas quanto à necessidade de fortalecimento técnico e estrutural das equipes responsáveis pela execução financeira das Caixas Escolares. Os relatos indicam que a presença de profissionais efetivos e qualificados poderia contribuir para melhoria da qualidade das execuções financeiras, maior autonomia das escolas e redução da dependência constante do suporte técnico ofertado pela SRE.

Além disso, os dados reforçam um dos principais achados deste eixo: a percepção de que a atual organização das Caixas Escolares apresenta desafios relacionados à continuidade das atividades administrativas e financeiras, à rotatividade dos profissionais responsáveis por essas atividades e à necessidade de fortalecimento da formação voltada à gestão financeira escolar.

As análises deste eixo indicam que a gestão financeira das Caixas Escolares das escolas vinculadas à SRE Itajubá enfrenta desafios relacionados à capacidade técnica dos atores envolvidos, à rotatividade dos profissionais responsáveis pelas atividades financeiras e às condições organizacionais que permeiam a execução dos recursos públicos descentralizados.

Os resultados indicam que a descentralização financeira ampliou as responsabilidades das escolas sem que houvesse, necessariamente, a consolidação de equipes permanentes e especializadas para atuação na gestão financeira. Nesse contexto, destacam-se a predominância de vínculos temporários entre os ATBs, a demanda por formação técnica voltada à gestão financeira escolar e a necessidade de ampliação das oportunidades de capacitação continuada, aspectos que podem influenciar a continuidade das rotinas administrativas e financeiras, bem como a execução e a prestação de contas dos recursos.

Os achados dialogam com Arretche (1996), ao evidenciarem que a descentralização pode ampliar as responsabilidades atribuídas às escolas e às Caixas Escolares, gerando novos desafios para a gestão dos recursos públicos. Também se aproximam das reflexões de Lipsky (1983) e Paro (2012), ao demonstrar que os profissionais responsáveis pela implementação cotidiana das políticas públicas atuam em contextos marcados por múltiplas atribuições, demandas concorrentes e necessidade de apoio técnico e institucional.

Por fim, os resultados reforçam as contribuições de Lück (2000), ao indicarem que a autonomia escolar depende não apenas da descentralização de recursos, mas também da existência de formação técnica, suporte institucional e condições organizacionais capazes de sustentar uma gestão financeira qualificada e contínua.

3.4.5 Limitações metodológicas e posição da pesquisadora

A realização da pesquisa no contexto institucional em que a pesquisadora atua profissionalmente apresenta potencialidades e limitações que precisam ser consideradas na interpretação dos resultados. A experiência da pesquisadora como Analista Educacional da DAFI da SRE de Itajubá favoreceu o conhecimento prévio dos processos de gestão financeira, o acesso às fontes documentais institucionais e

a compreensão das rotinas e dos desafios vivenciados pelas Caixas Escolares. Essa proximidade contribuiu para a delimitação do problema de pesquisa e para a construção dos instrumentos de coleta de dados.

Por outro lado, a condição de pesquisadora inserida no próprio campo investigado exige atenção aos possíveis efeitos da proximidade institucional sobre a produção e a interpretação dos dados. Entre esses efeitos, consideram-se a possibilidade de viés de confirmação, decorrente de conhecimentos e percepções previamente construídos na experiência profissional, e a possibilidade de os participantes modularem suas respostas em razão do vínculo profissional da pesquisadora com a SRE. Para reduzir esses efeitos, foram adotados procedimentos como a utilização de instrumentos previamente estruturados e aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa, a garantia de anonimato e confidencialidade aos participantes e a análise articulada de diferentes fontes de evidência.

A triangulação entre dados quantitativos e qualitativos, entrevistas e documentos institucionais foi utilizada também como estratégia de controle interpretativo, permitindo confrontar percepções e identificar convergências e divergências entre as fontes, em vez de privilegiar evidências que apenas confirmassem expectativas previamente existentes. Na análise qualitativa, buscou-se preservar as diferentes perspectivas manifestadas pelos participantes, inclusive aquelas que apresentavam interpretações distintas ou críticas em relação às práticas institucionais observadas.

Também deve ser considerada a possibilidade de viés de seleção decorrente da participação voluntária no questionário. Embora tenham sido convidados os diferentes atores envolvidos na gestão financeira das 44 escolas, houve maior participação de Diretores/Presidentes e ATBs e menor adesão de Vice-Presidentes, Tesoureiros e Secretários. Assim, os resultados expressam as percepções dos participantes da pesquisa e não permitem presumir que os não respondentes apresentariam necessariamente as mesmas avaliações. Essa limitação foi considerada na interpretação dos dados, evitando-se generalizações para além do universo efetivamente investigado.

Dessa forma, a posição profissional da pesquisadora foi compreendida simultaneamente como uma condição de acesso privilegiado ao campo e como elemento que demandou postura reflexiva ao longo da investigação. O conhecimento acumulado na atuação profissional contribuiu para a compreensão do contexto, mas a interpretação dos resultados buscou apoiar-se nas evidências produzidas pelos diferentes instrumentos e fontes analisadas, mantendo distinção entre a experiência profissional da pesquisadora e os achados empíricos da pesquisa.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROPOSTAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA E DA EXECUÇÃO TEMPESTIVA DOS RECURSOS DE AÇÕES ESPECÍFICAS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE ITAJUBÁ

Neste capítulo propositivo, apresenta-se um Plano de Ação Educacional (PAE) elaborado com vistas à proposição de ações voltadas ao enfrentamento dos desafios identificados ao longo desta pesquisa, especialmente no terceiro capítulo. O PAE constitui-se, portanto, como um instrumento de intervenção e aprimoramento da gestão financeira escolar, fundamentado nas evidências produzidas durante o percurso investigativo.

A presente dissertação teve como questão norteadora compreender: “Quais são os principais fatores que dificultam a execução tempestiva dos recursos de ações específicas pelas Caixas Escolares e que estratégias podem ser adotadas para aprimorar esse processo nas escolas estaduais da SRE de Itajubá?”. A partir dessa problemática, buscou-se analisar os desafios enfrentados pelas unidades escolares na gestão e execução dos recursos descentralizados, especialmente aqueles vinculados às ações específicas, bem como identificar possibilidades de fortalecimento da gestão financeira escolar.

No Capítulo 2, realizou-se a contextualização e a descrição da gestão financeira da educação pública, abordando o processo de descentralização dos recursos financeiros, a estrutura organizacional da SEE/MG, das SREs e o papel das Caixas Escolares na execução dos recursos públicos. Também foram descritas as especificidades dos recursos destinados às ações específicas e os desafios relacionados à sua execução tempestiva nas escolas estaduais vinculadas à SRE Itajubá.

Já no Capítulo 3, de natureza analítica, foram apresentados os referenciais teóricos que sustentaram a pesquisa, com destaque para as discussões sobre gestão pública, descentralização, autonomia escolar, gestão democrática e participativa, responsabilização e atuação dos burocratas de nível de rua. Nesse percurso, destacam-se as contribuições de autores como Lipsky (1983), Arretche (1996), Abrucio (2005; 2010), Lück (2000; 2013) e Paro (2012), que subsidiaram a compreensão dos desafios presentes na gestão financeira escolar.

Ainda no terceiro capítulo, foram descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa, desenvolvida por meio de abordagem mista, com utilização de levantamento documental, aplicação de questionários online aos gestores das Caixas Escolares das 44 escolas estaduais vinculadas à SRE Itajubá e realização de entrevistas semiestruturadas com analistas da DAFI. A análise dos dados ocorreu a partir da triangulação das informações obtidas nos diferentes instrumentos de pesquisa, utilizando-se como suporte metodológico a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011).

Os resultados da pesquisa evidenciaram que, embora a descentralização financeira represente importante mecanismo de fortalecimento da autonomia escolar, persistem desafios que dificultam a execução tempestiva dos recursos de ações específicas. Entre os principais achados destacam-se: excesso de demandas administrativas e financeiras direcionadas às equipes escolares; burocracia nos processos de aquisição e prestação de contas; dificuldades de comunicação entre SEE/MG, SRE e escolas; predominância de suporte remoto; participação limitada da comunidade escolar na gestão financeira; necessidade de formações mais práticas e contínuas; e aspectos relacionados à continuidade das atividades financeiras, à rotatividade dos profissionais e ao suporte técnico às unidades escolares.

Além disso, os dados evidenciaram que as escolas priorizam a execução dos recursos contínuos destinados ao funcionamento cotidiano, como alimentação escolar, manutenção e custeio, em detrimento dos recursos vinculados às ações específicas, frequentemente associadas a projetos pedagógicos e programas com prazos determinados. Também se observou que parte significativa das dificuldades extrapola a atuação individual dos gestores escolares, estando relacionada a fatores estruturais, organizacionais e institucionais.

Diante desse cenário, tornou-se evidente que os resultados da pesquisa demandavam desdobramentos práticos capazes de contribuir para o fortalecimento da gestão financeira escolar. Assim, o Plano de Ação Educacional proposto neste capítulo apresenta ações destinadas a amenizar os pontos críticos identificados na pesquisa, priorizando aqueles passíveis de intervenção pela DAFI, de acordo com suas atribuições institucionais e possibilidades de atuação junto às escolas estaduais jurisdicionadas à SRE Itajubá.

As ações propostas possuem como eixo estruturante o fortalecimento da gestão participativa, da comunicação institucional, do suporte técnico e da capacidade operacional das equipes escolares, compreendendo que a melhoria da execução financeira depende não apenas da transferência de recursos, mas também da criação de condições administrativas, técnicas e organizacionais adequadas para sua operacionalização.

Com o objetivo de organizar e detalhar as ações propostas neste PAE, optou-se pela utilização da ferramenta 5W2H, amplamente empregada em processos de planejamento e gestão. Conforme destacam Inácio et al. (2023), a metodologia auxilia na sistematização das ações por meio da definição de aspectos essenciais relacionados ao que será realizado, por que, onde, quando, por quem, como e com quais recursos.

A escolha dessa ferramenta justifica-se por sua capacidade de transformar proposições gerais em ações operacionais, favorecendo a definição de responsabilidades, prazos, estratégias de execução e mecanismos de acompanhamento. Tal perspectiva dialoga com as reflexões de Libâneo (2001) acerca da importância do planejamento como instrumento de organização e coordenação das ações educacionais.

Além disso, Nakagawa (2017) ressalta que o 5W2H contribui para a operacionalização de planos de ação ao proporcionar maior clareza na definição dos objetivos e das etapas necessárias para sua implementação. Nesse sentido, o 5W2H foi utilizado como instrumento de organização das ações propostas para o fortalecimento da gestão financeira escolar no âmbito da SRE Itajubá, permitindo explicitar os responsáveis, os recursos necessários e as etapas de implementação de cada intervenção.

Assim, as ações propostas foram organizadas de forma integrada, buscando responder aos quatro eixos analíticos da pesquisa: participação democrática, execução tempestiva dos recursos, comunicação institucional e capacidade técnica dos profissionais envolvidos na gestão financeira escolar.

Ressalta-se que as ações propostas neste PAE foram elaboradas considerando as competências institucionais da DAFI da SRE de Itajubá, conforme estabelecido pelo Decreto nº 48.709/2023. Nesse sentido, embora a pesquisa tenha

identificado desafios relacionados a fatores estruturais, normativos e organizacionais que extrapolam o campo de atuação da DAFI e da própria SRE, optou-se pela proposição de ações compatíveis com as atribuições institucionais do setor.

De modo específico, o artigo 57 do referido Decreto 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 das Caixas Escolares, bem como assessorar as unidades escolares em questões administrativas e operacionais relacionadas ao seu funcionamento (Minas Gerais, 2023). Dessa forma, as ações propostas concentram-se especialmente no fortalecimento da comunicação institucional, do suporte técnico, da formação continuada e do acompanhamento preventivo da execução financeira das unidades escolares.

Quadro 21 – Síntese dos principais achados da pesquisa por eixo analítico

Eixo Analítico	Principais Achados da Pesquisa
Eixo 1 – Participação Democrática na Gestão da Caixa Escolar	Participação concentrada na equipe gestora e no ATB financeiro; necessidade de fortalecimento das práticas participativas e maior envolvimento da comunidade escolar na gestão financeira.
Eixo 2 – Execução Tempestiva dos Recursos	Sobrecarga de demandas administrativo-financeiras; burocracia nos processos de aquisição e prestação de contas; recursos vinculados a objetos previamente definidos pela SEE/MG; dificuldades para execução dos recursos de ações específicas e permanência de saldos sem execução.
Eixo 3 – Comunicação Externa e Interna	Necessidade de orientações mais claras, integradas e contextualizadas; predominância de suporte remoto; demanda por acompanhamento mais próximo das escolas; e desafios relacionados à articulação entre os setores pedagógicos e financeiros.
Eixo 4 – Mão de Obra e Capacidade Técnica dos Gestores	Sobrecarga de atribuições administrativas, pedagógicas e financeiras do diretor escolar; rotatividade dos ATBs responsáveis pelo apoio financeiro; necessidade de formações mais práticas, contínuas e alinhadas à realidade das escolas; necessidade de alinhamento técnico contínuo para os analistas da DAFI.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2026).

Com base nos achados identificados, as ações propostas neste Plano de Ação Educacional foram estruturadas de forma articulada e complementar. A Ação 1 busca fortalecer a comunicação institucional e a padronização das orientações técnicas; a Ação 2 propõe a ampliação do suporte técnico, da formação continuada e da aproximação entre a DAFI e as unidades escolares; enquanto a Ação 3 visa consolidar estratégias de monitoramento preventivo da execução financeira, favorecendo maior acompanhamento da utilização dos recursos públicos descentralizados. Dessa forma, as ações se complementam na perspectiva do fortalecimento da gestão financeira escolar e da execução tempestiva dos recursos de ações específicas.

Figura 8 – Síntese das ações propostas no Plano de Ação Educacional (PAE)

AÇÃO PROPOSTA	EIXOS RELACIONADOS	OBJETIVO	PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEIS	PERÍODO DE EXECUÇÃO	INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO
1 Padronização e Integração das Orientações Técnicas da DAFI 	 Eixo 3 Comunicação Externa e Interna  Eixo 4 Mão de Obra e Capacidade Técnica	 Fortalecer a comunicação institucional entre SRE e escolas, promovendo maior clareza, integração e padronização das orientações técnicas relacionadas à gestão financeira escolar.	- Utilização do SEIIMG para formalização das orientações; - Alinhamento periódico entre DAFI e DIRE; - Elaboração de materiais técnicos padronizados.	 Equipe DAFI, DIRE e NTE.	 2º Semestre de 2026.	 - Número de materiais produzidos; - Avaliação da clareza, aplicabilidade e acessibilidade dos materiais técnicos disponibilizados pela DAFI.
2 Programa DAFI Presente 	 Eixo 1 Participação Democrática  Eixo 3 Comunicação Externa e Interna  Eixo 4 Mão de Obra e Capacidade Técnica	 Aproximar a DAFI das escolas estaduais, fortalecendo o suporte técnico, a formação continuada e a participação da comunidade escolar na gestão financeira.	- Capacitações presenciais e online; - Visitas in loco; - Plantões técnicos; - Participação em assembleias escolares; - Fortalecimento técnico da equipe DAFI.	 Equipe DAFI, DIRE, Inspectores Escolares e NTE.	 Durante o ano letivo de 2027.	 - Número de capacitações realizadas; - Número de visitas técnicas; - Participação dos gestores e ATBs; - Avaliação das formações ofertadas.
3 Monitoramento Preventivo da Execução dos Recursos 	 Eixo 2 Execução Tempestiva dos Recursos	 Fortalecer o acompanhamento preventivo da execução financeira das escolas estaduais, visando favorecer a execução tempestiva dos recursos públicos e reduzir saldos sem utilização.	- Monitoramento mensal dos saldos financeiros; - Utilização de indicadores; - Acompanhamento da execução dos recursos; - Orientações preventivas às escolas.	 Equipe DAFI/ SRE Itajubá.	 Durante o ano letivo de 2027.	 - Número de escolas com saldos sem execução; - Percentual de recursos executados dentro da vigência; - Número de intervenções preventivas realizadas.
 OBJETIVO GERAL DO PAE: Aprimorar a gestão financeira escolar e promover a execução tempestiva dos recursos de ações específicas nas escolas estaduais da SRE Itajubá, por meio de ações integradas de comunicação, capacitação, monitoramento e padronização.						

Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do ChatGPT (OpenAI, 2026).

4.1 AÇÃO 1: PADRONIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES TÉCNICAS DA DAFI: UM KIT DE FERRAMENTAS

Os resultados da pesquisa evidenciaram que as dificuldades relacionadas à comunicação institucional, à fragmentação das informações e à limitada integração entre os setores pedagógico e financeiro impactam diretamente a execução dos recursos públicos nas escolas estaduais jurisdicionadas à SRE Itajubá. Os dados obtidos nos questionários e entrevistas indicaram a necessidade de orientações mais claras, integradas e acessíveis, bem como de maior articulação entre as diferentes diretorias da Superintendência Regional de Ensino no atendimento às demandas das unidades escolares.

Além disso, observou-se que parte das dificuldades enfrentadas pelas escolas decorre da multiplicidade de canais de comunicação, da interpretação distinta das normativas pelos diferentes setores e da ausência de materiais orientadores padronizados que auxiliem gestores escolares, membros das Caixas Escolares e servidores responsáveis pela gestão financeira.

Diante desse cenário, propõe-se a implementação da ação denominada “Padronização e Integração das Orientações Técnicas da DAFI”, com o objetivo de fortalecer os fluxos de comunicação institucional, ampliar a clareza das orientações encaminhadas às escolas e favorecer maior integração entre os setores responsáveis pelo acompanhamento das ações pedagógicas e financeiras, conforme quadro 16:

Quadro 226 – Síntese da Ação 1: Protocolo 5W2H

(continua)

5W2H	DESCRIÇÃO
<i>What</i> (O que será feito?)	Kit DAFI: Caixa de Ferramentas para a Gestão Financeira Escolar com materiais padronizados de orientações técnicas sobre a gestão dos recursos pelas Caixas Escolares.
<i>Why</i> (Por que será feito?)	Para reduzir a fragmentação das informações, ampliar a clareza das orientações institucionais e fortalecer a comunicação interna entre SRE e escolas.
<i>Where</i> (Onde será feito?)	Na SRE Itajubá, com abrangência para todas as 44 escolas estaduais jurisdicionadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quadro 236 – Síntese da Ação 1: Protocolo 5W2H

(conclusão)

5W2H	DESCRIÇÃO
<i>When</i> (Quando será feito?)	A partir do segundo semestre do ano de 2026, de forma contínua.
<i>Who</i> (Por quem será feito?)	Equipe da Diretoria Administrativo e Financeira (DAFI), em parceria com a DIRE (Diretoria Educacional) e apoio do Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE), da SRE Itajubá.
<i>How</i> (Como será feito?)	Utilização do SEI/IMG para formalização das orientações, alinhamentos periódicos entre diretorias e elaboração de materiais técnicos padronizados.
<i>How Much</i> (Quanto custará?)	A ação poderá ser executada utilizando-se os recursos humanos e tecnológicos já disponíveis na SRE Itajubá, visto que as atividades propostas correspondem às atribuições institucionais dos servidores envolvidos, não implicando a necessidade de contratação de pessoal ou de previsão orçamentária adicional para sua implementação.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A ação será desenvolvida por meio das seguintes etapas:

Etapa 1 – Levantamento das principais demandas das escolas

Inicialmente, a equipe da DAFI realizará o levantamento das dúvidas e dificuldades mais recorrentes apresentadas pelas escolas durante os plantões técnicos, atendimentos telefônicos, reuniões, e-mails institucionais e processos encaminhados via SEI/MG. O objetivo é identificar os temas que demandam maior necessidade de orientação e padronização.

Etapa 2 – Alinhamento institucional entre DAFI e DIRE

Após a identificação das demandas, serão promovidas reuniões periódicas entre a DAFI e a DIRE, visando alinhar procedimentos, esclarecer responsabilidades e construir orientações conjuntas para situações que envolvam aspectos pedagógicos e financeiros de forma integrada. Essa etapa busca reduzir divergências de interpretação e fortalecer a atuação articulada das diretorias no atendimento às escolas.

Etapa 3 – Elaboração dos materiais técnicos orientativos

Com base nas demandas identificadas na pesquisa e nos alinhamentos realizados entre as diretorias da SRE Itajubá, será elaborado o Kit DAFI: Caixa de Ferramentas para a Gestão Financeira Escolar, reunindo materiais técnicos padronizados destinados a apoiar os gestores escolares e os ATBs financeiros na execução de suas atribuições.

O kit contemplará temas relacionados à gestão financeira escolar, execução dos recursos descentralizados, prestação de contas, utilização dos sistemas oficiais e demais procedimentos administrativos vinculados às Caixas Escolares. Para tanto, serão produzidos manuais práticos, fluxogramas, *checklists*, modelos de documentos, incluindo o Protocolo de Transição da Gestão Financeira Escolar para utilização nos processos de substituição de gestores escolares e ATBs financeiros, perguntas frequentes, vídeos explicativos, tutoriais e apresentações digitais, com apoio do Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) e da plataforma *Canva for Education*²¹.

Os materiais serão disponibilizados em formato digital por meio do SEI, Google Drive e grupos institucionais de WhatsApp, possibilitando acesso rápido e permanente às orientações. Além do conteúdo técnico, será priorizada uma apresentação visual padronizada e atrativa, com utilização de recursos gráficos, ícones, infográficos, imagens ilustrativas e elementos visuais que favoreçam a leitura, a compreensão e a consulta rápida das informações.

A proposta busca transformar conteúdos normativos e procedimentais, frequentemente considerados complexos, em materiais de fácil compreensão e aplicação prática, contribuindo para a padronização das orientações técnicas e para o fortalecimento da autonomia dos profissionais responsáveis pela gestão financeira escolar.

Etapa 4 – Formalização e divulgação das orientações

²¹ O *Canva for Education* é uma plataforma digital gratuita voltada para professores e estudantes, que possibilita a criação colaborativa de materiais pedagógicos, apresentações, vídeos e recursos visuais educacionais. Em parceria com a plataforma Canva, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) disponibiliza o acesso à ferramenta para servidores e professores da rede estadual de ensino.

As orientações institucionais serão formalizadas prioritariamente por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI/MG²²), garantindo maior rastreabilidade, transparência e segurança administrativa.

Além do SEI/MG, os materiais produzidos poderão ser disponibilizados em ambiente virtual compartilhado, possibilitando acesso permanente pelas escolas e consulta sempre que necessário.

Etapa 5 – Atualização periódica dos materiais

Considerando as frequentes alterações normativas relacionadas à gestão financeira escolar, os materiais produzidos serão revisados periodicamente pela equipe da DAFI, de modo a manter as orientações atualizadas e alinhadas à legislação vigente e às diretrizes da SEE/MG.

Etapa 6 – Monitoramento e avaliação da ação

A efetividade da ação será acompanhada por meio da análise das principais demandas encaminhadas pelas escolas, da redução de dúvidas recorrentes, da utilização dos materiais produzidos e da percepção dos gestores escolares quanto à clareza das orientações recebidas.

Também serão observados aspectos relacionados à integração entre DAFI e DIRE e à uniformidade das orientações prestadas às unidades escolares.

Para operacionalização do programa, o Diretor DAFI poderá designar anualmente um analista para atuar como coordenador das ações.

Espera-se que a ação contribua para fortalecer a comunicação institucional, ampliar a segurança administrativa das escolas e promover maior integração entre as dimensões pedagógica e financeira da gestão escolar, favorecendo a execução mais eficiente dos recursos públicos descentralizados.

²² O Sistema Eletrônico de Informações (SEI/MG) é uma plataforma digital utilizada pela administração pública para produção, tramitação, assinatura e gestão eletrônica de processos e documentos administrativos, visando maior agilidade, padronização, transparência e redução do uso de documentos físicos.

4.2 AÇÃO 2: PROGRAMA DAFI PRESENTE

Os achados da pesquisa evidenciaram a necessidade de maior aproximação entre a DAFI e as unidades escolares, especialmente quanto ao suporte técnico, à formação continuada e ao acompanhamento das demandas financeiras das Caixas Escolares. Também foram identificados desafios relacionados à participação da comunidade escolar, à comunicação institucional e à sobrecarga das equipes gestoras. O Programa DAFI Presente constitui uma estratégia integrada de formação continuada, acompanhamento técnico e fortalecimento da gestão financeira escolar, estruturada a partir dos achados da pesquisa e das atribuições institucionais da Diretoria Administrativa e Financeira da SRE Itajubá. Sua implementação busca ampliar a aproximação entre a DAFI e as escolas estaduais, promovendo ações preventivas, orientativas e formativas voltadas ao aprimoramento da execução dos recursos públicos descentralizados.

Para operacionalização do programa, o Diretor DAFI poderá designar anualmente um analista para atuar como coordenador das ações, responsável pelo acompanhamento do cronograma, consolidação dos registros, elaboração dos relatórios e articulação com os demais setores envolvidos. As atividades serão desenvolvidas em articulação com a DIRE, Inspeção Escolar, NTE, Nutricionista da SRE e demais setores envolvidos, conforme a natureza de cada ação.

A operacionalização do Programa DAFI Presente ocorrerá por meio das seguintes etapas:

Etapas 1 – Planejamento anual das ações

No final de cada exercício, a equipe da DAFI realizará reunião de planejamento para definição do cronograma anual de atividades, organização das capacitações, elaboração dos materiais formativos e definição das escolas que demandarão acompanhamento prioritário.

Nessa etapa também serão analisados os resultados do exercício anterior, as principais dificuldades identificadas pelas escolas e as alterações normativas publicadas pela SEE/MG e pelos órgãos federais relacionados à gestão financeira escolar.

Etapa 2 – Organização dos polos de atendimento

Com o objetivo de otimizar os deslocamentos da equipe técnica e ampliar o alcance das ações presenciais, as escolas serão organizadas em polos regionais de atendimento, conforme apresentado no Apêndice D - Organização dos polos de atendimento da ação “Programa DAFI presente”.

Essa organização permitirá a realização de capacitações presenciais regionalizadas, reduzindo custos operacionais e favorecendo maior participação dos gestores escolares e dos ATBs financeiros.

Etapa 3 – Execução das ações formativas e de acompanhamento

Ao longo do ano, serão executadas as seis ações que compõem o Programa DAFI Presente:

- a) formação continuada para gestores e ATBs;
- b) acompanhamento técnico presencial às escolas;
- c) plantões técnicos on-line;
- d) curso introdutório para novos gestores e ATBs;
- e) participação nas Assembleias das Caixas Escolares;
- f) fortalecimento da equipe técnica da DAFI.

As ações serão desenvolvidas de forma complementar e articulada, buscando atender tanto às demandas coletivas quanto às necessidades específicas identificadas em cada unidade escolar.

Etapa 4 – Registro e acompanhamento das atividades

Como produtos do Programa DAFI Presente, espera-se a elaboração de cronograma anual de capacitações, listas de presença, relatórios de visitas técnicas, materiais orientativos, vídeos formativos, registros dos plantões técnicos e relatório anual consolidado das ações desenvolvidas.

Os dados coletados permitirão acompanhar o alcance das ações, o número de participantes atendidos, as principais demandas apresentadas pelas escolas e as intervenções realizadas pela equipe da DAFI.

Etapa 5 – Monitoramento dos resultados

Periodicamente, a equipe da DAFI realizará reuniões internas para análise dos resultados do programa, identificando avanços, dificuldades e necessidades de adequação das ações planejadas.

Entre os aspectos a serem monitorados destacam-se:

- Participação dos gestores e ATBs nas formações;
- Quantidade de atendimentos realizados;
- Principais dúvidas encaminhadas pelas escolas;
- Demandas identificadas durante as visitas técnicas;
- Percepção dos participantes sobre as ações desenvolvidas;
- Indicadores relacionados à execução e prestação de contas dos recursos.

Etapa 6 – Avaliação anual do programa

Ao final de cada exercício financeiro, será realizada avaliação global do Programa DAFI Presente, considerando os resultados alcançados, as dificuldades encontradas e as contribuições das ações para o fortalecimento da gestão financeira escolar. Os resultados subsidiarão o planejamento das ações do exercício seguinte, permitindo ajustes, aperfeiçoamentos e redefinição de prioridades de atendimento.

Diante desse cenário, propõe-se o Programa DAFI Presente, estruturado em seis ações integradas de formação continuada, acompanhamento técnico e fortalecimento do suporte institucional às escolas estaduais vinculadas à SRE Itajubá, de acordo com o quadro 17 síntese:

Quadro 247 – Síntese da Ação 2 - Programa DAFI Presente: Protocolo 5W2H

(continua)

What (O que?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)	How Much (Quanto?)
1. Formação continuada para gestores e ATBs	Aperfeiçoar conhecimentos técnicos relacionados à gestão financeira escolar e à legislação vigente.	Polos regionais da SRE Itajubá (vide quadro 18) e ambiente virtual.	A partir de 2027.	Equipe DAFI, gestores escolares e ATBs.	Realização de capacitações presenciais e on-line (Google Meet) com foco em execução financeira, legislação e prestação de contas.	• Materiais formativos: R\$ 300,00 • Custos de deslocamentos (Diárias de viagem): R\$ 489,60²³, sendo o trabalho realizado por 04 Analistas. Diárias sem pernoite: 08 Polos x R\$ 15,30 x 8 Analistas = R\$ 489,60 - Transporte: Carro Oficial
2. Acompanhamento in loco às escolas	Aproximar a DAFI das unidades escolares e oferecer suporte técnico mais personalizado.	44 Escolas estaduais da jurisdição da SRE Itajubá.	Conforme calendário semestral de visitas a ser elaborado por cada analista da DAFI.	05 Analistas da DAFI e gestores escolares.	Realização de visitas técnicas com orientações, acompanhamento e esclarecimento de dúvidas.	• Custos de deslocamentos (Diárias de viagem): R\$ 1.346,40. Diárias sem pernoite: 44 Escolas – 13 situadas em Itajubá (Município sede da SRE) 31 x R\$ 15,30 x 2 visitas anuais = R\$ 948,80.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

²³ Custo estimado com base em informações do Setor de Diárias da SRE Itajubá. Para deslocamentos sem pernoite, a diária corresponde a R\$ 15,30, considerando o desconto do auxílio-alimentação já pago mensalmente aos servidores. Para deslocamentos com pernoite, o valor da diária é de R\$ 198,30. Os valores poderão sofrer variações conforme a disponibilidade de veículo oficial e a necessidade de utilização de transporte coletivo.

Quadro 17 – Síntese da Ação 2 - Programa DAFI Presente: Protocolo 5W2H

(continua)

What (O que?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)	How Much (Quanto?)
3. Plantões técnicos on-line	Manter canal permanente de comunicação e suporte às escolas.	Plataforma virtual.	Semanalmente, às quintas-feiras.	Equipe DAFI, gestores e ATBs.	Realização de plantões para esclarecimento de dúvidas e/ou orientações previamente programadas. (Google Meet)	A ação poderá ser executada utilizando-se os recursos humanos e tecnológicos já disponíveis na SRE Itajubá, visto que as atividades propostas correspondem às atribuições institucionais dos servidores envolvidos, não implicando a necessidade de contratação de pessoal ou de previsão orçamentária adicional para sua implementação.
4. Curso introdutório para novos gestores e ATBs	Reduzir dificuldades iniciais e promover maior segurança na atuação dos novos responsáveis pela gestão financeira.	Ambiente virtual e/ou SRE Itajubá.	Sempre que houver ingresso de novos gestores ou ATBs.	Equipe DAFI, gestores e ATBs ingressantes.	Oferta de formação introdutória com conteúdos básicos sobre legislação, execução financeira e prestação de contas.	A ação poderá ser executada utilizando-se os recursos humanos e tecnológicos já disponíveis na SRE Itajubá.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quadro 17 – Síntese da Ação 2 - Programa DAFI Presente: Protocolo 5W2H

(conclusão)

<i>What</i> (O que?)	<i>Why</i> (Por quê?)	<i>Where</i> (Onde?)	<i>When</i> (Quando?)	<i>Who</i> (Quem?)	<i>How</i> (Como?)	<i>How Much</i> (Quanto?)
5. Participação nas Assembleias Anuais das Caixas Escolares	Fortalecer a gestão participativa e ampliar o envolvimento da comunidade escolar.	Escolas estaduais da jurisdição da SRE Itajubá.	Durante o período de realização das assembleias anuais.	DAFI, gestores escolares, Colegiado Escolar e comunidade escolar.	Apoio à mobilização da comunidade e orientação sobre prestação de contas e utilização dos recursos públicos.	- Custos de deslocamentos (Diárias de viagem): R\$ 4.699,20. - Diárias com pernoite: 22 Escolas x R\$ 198,30 = R\$ 4.362,60 - Diárias sem pernoite: 22 Escolas x R\$ 15,30 = R\$ 336,60 (Nas 22 escolas dos municípios vizinhos pode realizar ação em um único dia) - Materiais formativos: R\$ 200,00
6. Fortalecimento da equipe técnica da DAFI	Aprimorar a qualidade e uniformidade das orientações às escolas.	SRE Itajubá e ambiente virtual.	Mensalmente ou conforme necessidade.	Equipe DAFI.	Encontros de alinhamento, estudos. Formação continuada interna.	A ação poderá ser executada utilizando-se os recursos humanos e tecnológicos já disponíveis na SRE Itajubá.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.2.1 Formação Continuada para Gestores e ATBs

Os resultados da pesquisa evidenciaram que a gestão financeira escolar demanda conhecimentos específicos relacionados à legislação, planejamento, execução dos recursos e prestação de contas. Além disso, gestores escolares, ATBs e analistas da DAFI apontaram a necessidade de capacitações mais frequentes, práticas e alinhadas às situações vivenciadas no cotidiano das escolas.

Diante desse cenário, propõe-se a realização de um programa de formação continuada voltado aos gestores escolares e aos ATBs financeiros das escolas estaduais jurisdicionadas à SRE Itajubá. A proposta contempla capacitações presenciais e on-line sobre temas relacionados à gestão financeira escolar, incluindo legislação vigente, planejamento financeiro, execução dos recursos descentralizados, utilização dos sistemas oficiais, prestação de contas e análise de situações práticas identificadas pela DAFI. Como forma de operacionalizar essa ação, o Quadro 18 apresenta uma proposta de cronograma formativo para o ano de 2027.

Quadro 18 – Proposta de Cronograma Formativo do Programa DAFI Presente

Ano 2027

(continua)

Período	Modalidade	Público-alvo	Temática/Objetivo	Estratégias Propostas
Janeiro	Capacitação presencial por polos regionais	Gestores escolares, ATBs e membros das Caixas Escolares.	Legislação vigente, planejamento financeiro e avaliação dos PAFs elaborados no exercício anterior no contexto do novo Sistema de Gestão Descentralizada (SGD).	Formação regionalizada por polos, com orientações sobre planejamento financeiro e execução dos recursos para o exercício de 2027.
Março a Maio	Capacitação presencial e online por escola	Colegiado Escolar, Conselho Fiscal, membros da Caixa Escolar e comunidade escolar.	Fortalecimento da gestão democrática, participação da comunidade escolar e transparência na gestão financeira.	Participação da DAFI nas Assembleias Gerais das escolas; divulgação de canais institucionais de comunicação; proposta de mural da transparência; elaboração de vídeo orientativos em parceria com o NTE; capacitação prévia dos colegiados e conselhos.
Abril	Capacitação online para todas as escolas	Gestores escolares e ATBs das 44 Escolas atendidas pela SRE Itajubá.	Apresentação e organização dos documentos necessários para habilitação da Caixa Escolar.	Formação remota com orientações técnicas e apresentação de documentos padronizados. (Google Meet)
Maio	Capacitação presencial por polos regionais	Gestores escolares e ATBs das 44 Escolas atendidas pela SRE Itajubá.	Execução dos recursos da alimentação escolar e procedimentos relacionados à chamada pública.	Formação presencial em parceria com a Nutricionista da SRE, considerando o período preparatório das chamadas públicas do segundo semestre letivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quadro 18 – Proposta de Cronograma Formativo do Programa DAFI Presente

Ano 2027

(conclusão)

Período	Modalidade	Público-alvo	Temática/Objetivo	Estratégias Propostas
Junho	Capacitação online por escola	Gestores escolares e equipes pedagógicas Gestores escolares e ATBs das 44 Escolas atendidas pela SRE Itajubá.	PDDE e Ações Agregadas.	Formação realizada em parceria entre DAFI e DIRE, buscando maior integração entre as dimensões pedagógica e financeira. (Google Meet)
Setembro a Outubro	Capacitação online por polos	Gestores escolares e ATBs das 44 Escolas atendidas pela SRE Itajubá.	Prestação de contas dos recursos estaduais e do PDDE no Sistema SGD.	Formação remota por grupos/polos, com foco nos procedimentos de prestação de contas e utilização do sistema. (Google Meet)
Novembro	Capacitação online para todas as escolas	Gestores escolares e ATBs das 44 Escolas atendidas pela SRE Itajubá.	Execução dos recursos da alimentação escolar e preparação das chamadas públicas do exercício seguinte.	Formação remota em parceria com a Nutricionista da SRE, considerando o planejamento do primeiro semestre do exercício subsequente.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Para viabilizar o acompanhamento presencial e ampliar a aproximação entre a DAFI e as unidades escolares, propõe-se a organização das escolas estaduais vinculadas à SRE Itajubá em oito polos regionais de atendimento, conforme apresentado no Apêndice D. Essa organização busca otimizar os deslocamentos da equipe técnica, favorecer o atendimento regionalizado e ampliar o suporte técnico às escolas.

Espera-se que a ação contribua para o fortalecimento da capacidade técnica dos profissionais envolvidos na gestão financeira escolar, promovendo maior segurança na tomada de decisões e reduzindo inconsistências nos processos de execução e prestação de contas.

4.2.2 Acompanhamento in loco nas Escolas

A pesquisa revelou que parte dos participantes considera importante ampliar a proximidade entre a Superintendência Regional de Ensino e as escolas, especialmente por meio de orientações presenciais e acompanhamento mais individualizado. As entrevistas realizadas com os analistas da DAFI também evidenciaram a necessidade de fortalecer as ações de suporte técnico junto às unidades escolares, favorecendo a identificação preventiva de dificuldades relacionadas à gestão financeira e à execução dos recursos públicos.

Nesse contexto, propõe-se a implementação da ação de acompanhamento in loco às escolas, integrante do Programa DAFI Presente. A iniciativa será coordenada pela DAFI e executada pelos cinco analistas responsáveis pelo atendimento às escolas e pela análise das respectivas prestações de contas.

Considerando a divisão já existente das 44 escolas estaduais entre os analistas da DAFI, cada servidor ficará responsável pelo planejamento e realização das visitas técnicas às unidades escolares sob sua responsabilidade. No início de cada exercício, cada analista elaborará um cronograma semestral de visitas, contemplando, sempre que possível, a realização de pelo menos uma visita presencial por semestre em cada escola.

A definição das visitas considerará aspectos como histórico de dificuldades na execução dos recursos, inconsistências identificadas nas prestações de contas,

recursos com baixa execução, ingresso de novos gestores ou ATBs financeiros, além de demandas específicas encaminhadas pelas unidades escolares. Em situações que demandem suporte especializado ou envolvam maior complexidade, o analista responsável poderá solicitar a participação de outro analista da DAFI. Sempre que possível, as visitas também poderão ser realizadas em conjunto com a Inspeção Escolar, favorecendo uma atuação integrada entre os diferentes setores da SRE.

Durante os acompanhamentos presenciais, poderão ser realizados esclarecimentos sobre procedimentos administrativos e financeiros, orientações relacionadas à legislação vigente, acompanhamento da execução dos recursos descentralizados, análise de processos em andamento, verificação de documentos e identificação de dificuldades que demandem suporte técnico adicional da SRE.

Para garantir a padronização dos registros e o acompanhamento das orientações prestadas, cada visita técnica será formalizada por meio do Relatório Padrão de Visita, apresentado no Apêndice C. O documento contemplará informações sobre os servidores participantes, identificação da escola atendida, data e horário da visita, ações realizadas, orientações fornecidas, recomendações pactuadas e respectivos prazos para atendimento.

O relatório será assinado pelos servidores participantes e pelo representante da unidade escolar, constituindo registro formal das atividades desenvolvidas pela DAFI durante o acompanhamento. Após a realização da visita, as recomendações registradas serão monitoradas pelo analista responsável por meio dos canais institucionais de comunicação, da análise da documentação encaminhada pela escola e dos resultados observados nas prestações de contas subsequentes.

Os relatórios produzidos também servirão como instrumento de monitoramento do Programa DAFI Presente, subsidiando as reuniões periódicas de acompanhamento realizadas pela equipe da DAFI e contribuindo para a avaliação anual das ações desenvolvidas. Dessa forma, busca-se estabelecer um ciclo contínuo de orientação, acompanhamento, monitoramento e aperfeiçoamento da gestão financeira escolar.

Espera-se que a ação fortaleça a relação entre a DAFI e as unidades escolares, promova acompanhamento preventivo mais próximo da realidade de cada

escola, amplie a segurança administrativa dos gestores e contribua para a melhoria da execução dos recursos públicos descentralizados e da qualidade das prestações de contas.

4.2.3 Plantões Técnicos Online

Os plantões técnicos já constituem uma estratégia adotada pela DAFI para atendimento às escolas estaduais e foram reconhecidos pelos participantes da pesquisa como um canal de comunicação, orientação e suporte técnico. Entretanto, os dados coletados evidenciaram a necessidade de aperfeiçoar a organização desses encontros, diferenciando os momentos destinados ao esclarecimento de dúvidas daqueles voltados à divulgação de novas orientações institucionais.

Dessa forma, propõe-se a continuidade dos plantões técnicos on-line, realizados semanalmente às quintas-feiras, por meio da plataforma Google Meet, com definição prévia de objetivos e pautas. Os encontros poderão ocorrer em duas modalidades: (i) plantões para esclarecimento de dúvidas relacionadas à execução financeira, utilização dos sistemas oficiais e prestação de contas; e (ii) reuniões informativas destinadas à apresentação de novas normativas, procedimentos, programas e orientações emanadas pela SEE/MG, FNDE ou SRE Itajubá.

Para ampliar a efetividade da ação, sugere-se que as pautas sejam divulgadas previamente às escolas, possibilitando melhor preparação dos participantes e maior aproveitamento do tempo destinado às reuniões. Além disso, os principais encaminhamentos e orientações poderão ser registrados e disponibilizados posteriormente no âmbito do Kit DAFI: Caixa de Ferramentas para a Gestão Financeira Escolar.

A medida busca tornar a comunicação mais eficiente, ampliar a previsibilidade dos atendimentos, fortalecer o suporte técnico oferecido às unidades escolares e contribuir para a redução de dúvidas recorrentes relacionadas à gestão financeira e à execução dos recursos descentralizados.

4.2.4 Curso Introdutório para Novos Gestores e ATBs

Os dados da pesquisa evidenciam que a rotatividade dos profissionais responsáveis pela gestão financeira escolar configura-se como um dos principais desafios enfrentados pelas escolas estaduais. A inserção de novos gestores e ATBs, frequentemente sem experiência prévia na área, pode gerar insegurança e dificuldades na execução dos recursos públicos.

Com o objetivo de minimizar esses impactos, propõe-se a criação de um Curso Introdutório para Novos Gestores e ATBs Financeiros, ofertado em formato híbrido, combinando atividades autoinstrucionais e momentos síncronos de orientação. O curso será disponibilizado em ambiente virtual organizado pela DAFI, por meio de materiais interativos elaborados no *Canva*, contendo textos explicativos, fluxogramas, exercícios de fixação e estudos de caso relacionados às principais rotinas da gestão financeira escolar.

Complementarmente, será criado um canal privado da DAFI no YouTube, contendo vídeos curtos e objetivos sobre temas como estrutura e funcionamento da Caixa Escolar, legislação vigente, planejamento financeiro, execução dos recursos descentralizados, processos de aquisição, utilização dos sistemas oficiais e prestação de contas, como o SGD. Os vídeos poderão ser acessados a qualquer momento pelos participantes, favorecendo consultas posteriores sempre que necessário.

Após a conclusão da trilha formativa, os novos gestores e ATBs participarão de encontros síncronos, por meio do *Google Meet*, conduzido pelo analista da DAFI responsável pelo atendimento da escola. Esse momento terá como finalidade acolher os participantes, esclarecer dúvidas específicas e fortalecer a comunicação entre a unidade escolar e a equipe técnica da Superintendência.

A iniciativa visa proporcionar acolhimento institucional aos novos profissionais, contribuindo para sua adaptação às atribuições do cargo, bem como reduzir a ocorrência de erros decorrentes do desconhecimento dos procedimentos administrativos e financeiros.

Como estratégia complementar ao curso introdutório, propõe-se a elaboração de um Protocolo de Transição da Gestão Financeira Escolar, a ser disponibilizado no

âmbito do Kit DAFI: Caixa de Ferramentas para a Gestão Financeira Escolar. O instrumento terá como finalidade orientar os processos de substituição de gestores escolares e ATBs financeiros, promovendo a transferência sistematizada de informações essenciais para a continuidade das atividades administrativas e financeiras da unidade escolar.

O documento poderá contemplar informações referentes aos recursos em execução, saldos financeiros disponíveis, prestações de contas pendentes, processos de aquisição em andamento, cronogramas de ações específicas, acessos aos sistemas oficiais, documentos obrigatórios e demais informações relevantes para a gestão da Caixa Escolar. Busca-se, assim, minimizar os impactos decorrentes da rotatividade de profissionais, preservar o conhecimento institucional acumulado e favorecer maior segurança, continuidade e eficiência na gestão dos recursos públicos descentralizados.

Espera-se que essa estratégia contribua para reduzir a descontinuidade administrativa decorrente das mudanças de gestão e fortalecer os processos de execução e prestação de contas dos recursos públicos nas unidades escolares.

4.2.5 Participação nas Assembleias Anuais das Caixas Escolares

Os resultados da pesquisa evidenciaram que a participação da comunidade escolar na gestão financeira ainda ocorre de forma limitada em parte das escolas, concentrando-se principalmente na equipe gestora e nos ATBs financeiros. Diante desse cenário, torna-se importante fortalecer os espaços de diálogo, transparência e participação social, ampliando o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos relacionados à utilização dos recursos públicos.

Essa proposta encontra respaldo na Resolução SEE nº 5.065, de 18 de setembro de 2024, que 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. A normativa reconhece a Assembleia Escolar como importante espaço de participação da comunidade e estabelece que os assuntos de interesse da comunidade escolar, de caráter consultivo e deliberativo,

relativos ao regimento escolar, aos processos educativos e às diretrizes pedagógicas, administrativas e financeiras devem ser discutidos coletivamente.

Assim, propõe-se a participação da equipe da DAFI nas Assembleias Anuais das Caixas Escolares, especialmente no apoio aos gestores escolares quanto à mobilização da comunidade e à apresentação das informações financeiras. A atuação da DAFI buscará fortalecer a transparência da gestão financeira, esclarecer dúvidas sobre a utilização dos recursos públicos e incentivar a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Para viabilizar a participação da equipe técnica, será proposto às escolas o planejamento antecipado das assembleias, preferencialmente entre os meses de março e maio, evitando a realização de reuniões em datas e horários coincidentes. A organização prévia permitirá a participação de um analista da DAFI, designado pela Diretoria Administrativa e Financeira, em cada encontro.

Embora a Resolução SEE nº 5.065/2024 estabeleça a realização de, no mínimo, uma Assembleia Escolar ordinária por ano, recomenda-se às unidades escolares a realização de dois encontros anuais. O primeiro poderá ocorrer no início do ano letivo, com foco na apresentação do planejamento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. O segundo poderá ser realizado ao final do exercício, contemplando a apresentação dos resultados alcançados e a prestação de contas das ações desenvolvidas. Essa estratégia busca ampliar os espaços de diálogo com a comunidade escolar e fortalecer os mecanismos de transparência e controle social.

Como etapa preparatória, será promovida uma capacitação on-line destinada aos gestores escolares e à equipe da DAFI, com o objetivo de alinhar procedimentos, definir a pauta dos encontros e disponibilizar materiais padronizados para divulgação das assembleias. Também serão elaborados materiais digitais de apoio contendo orientações sobre mobilização da comunidade, transparência na gestão financeira e atribuições dos órgãos colegiados.

A divulgação das assembleias poderá ocorrer por diferentes canais de comunicação, incluindo redes sociais institucionais, murais escolares, convites encaminhados aos pais e responsáveis por intermédio dos estudantes e utilização do aplicativo Minha Escola MG como canal complementar de divulgação. Busca-se,

assim, ampliar o alcance das informações e favorecer maior participação da comunidade escolar.

Durante a assembleia, presidida pelo Diretor Escolar, poderá ser disponibilizado à equipe da DAFI um espaço de aproximadamente quinze minutos para apresentação de um vídeo institucional de curta duração, elaborado em parceria com a DAFI e a DIRE. O material abordará a importância da participação da comunidade escolar, as atribuições da Assembleia Escolar, do Colegiado Escolar e da Caixa Escolar, bem como a relevância do acompanhamento social das dimensões pedagógica, administrativa e financeira da escola.

Nesse momento também poderão ser divulgados os canais institucionais de comunicação da Superintendência Regional de Ensino de Itajubá, especialmente o canal "Fale Conosco", disponível no sítio eletrônico da SRE, ampliando as possibilidades de diálogo entre a comunidade escolar e a administração educacional.

A avaliação da ação será realizada por meio do acompanhamento dos registros de participação das assembleias, considerando indicadores como número total de participantes, quantitativo de pais e responsáveis presentes, participação dos membros do Colegiado Escolar e do Conselho Fiscal, bem como comparação com os registros das assembleias realizadas em exercícios anteriores. Também poderão ser analisadas as estratégias de divulgação utilizadas pelas escolas, as principais demandas apresentadas pela comunidade durante os encontros e a evolução dos atendimentos registrados por meio do canal "Fale Conosco" da SRE Itajubá.

Espera-se que a ação contribua para fortalecer a gestão democrática, ampliar a transparência da aplicação dos recursos públicos, favorecer a aproximação entre escola, comunidade e SRE e promover maior corresponsabilização dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos de planejamento, acompanhamento e fiscalização dos recursos destinados às escolas estaduais jurisdicionadas à SRE Itajubá.

4.2.6 Fortalecimento da Equipe Técnica da DAFI

Além das ações voltadas diretamente às escolas, a pesquisa evidenciou a importância da atualização contínua dos profissionais responsáveis pelo suporte técnico às unidades escolares. As constantes alterações normativas e procedimentais demandam que a equipe da DAFI mantenha alinhamento permanente quanto aos processos de gestão financeira.

Nesse contexto, propõe-se a realização de encontros periódicos de alinhamento e formação continuada da equipe técnica da DAFI. Esses momentos poderão contemplar o estudo de novas normativas, a discussão de casos práticos, o compartilhamento de experiências e a padronização das orientações prestadas às escolas.

A ação tem como objetivo fortalecer a capacidade técnica da equipe, promover maior uniformidade nas orientações fornecidas e aprimorar a qualidade do suporte oferecido às unidades escolares da jurisdição da SRE Itajubá.

Conforme Libâneo (2001), o desenvolvimento profissional demanda formação continuada, reflexão sobre a prática e construção coletiva de conhecimentos no contexto institucional. Nessa perspectiva, as ações propostas no Programa DAFI Presente buscam fortalecer o suporte técnico às equipes escolares e à própria equipe da DAFI, por meio de formações contínuas, alinhamentos periódicos e acompanhamento técnico mais próximo das unidades escolares. Busca-se, assim, favorecer uma atuação preventiva e orientadora, contribuindo para maior segurança administrativa, fortalecimento da gestão participativa e melhoria da execução dos recursos públicos descentralizados.

4.3 AÇÃO 3: MONITORAMENTO PREVENTIVO DA EXECUÇÃO DOS RECURSOS

A pesquisa evidenciou que a execução tempestiva dos recursos públicos constitui um dos principais desafios enfrentados pelas escolas estaduais vinculadas à SRE Itajubá, especialmente diante do excesso de demandas administrativas, da complexidade normativa e da dificuldade de acompanhamento contínuo da execução financeira das Caixas Escolares.

Nesse contexto, propõe-se a implementação da ação denominada “Monitoramento Preventivo da Execução dos Recursos”, com foco no acompanhamento sistemático dos saldos financeiros e da execução dos recursos descentralizados às escolas estaduais, especialmente daqueles vinculados às ações específicas da SEE/MG, ao PDDE e às suas ações integradas. A proposta também se alinha às iniciativas recentes do FNDE voltadas ao fortalecimento do acompanhamento da execução financeira e à redução do acúmulo de saldos nas contas das unidades executoras, evidenciando a convergência entre as ações propostas neste PAE e as tendências nacionais de aprimoramento da gestão dos recursos descentralizados.

Os principais elementos da ação são apresentados no Quadro 19.

Quadro 19 – Síntese da Ação 3: Protocolo 5W2H

5W2H	DESCRIÇÃO
<i>What</i> (O que será feito?)	Implementação de monitoramento preventivo da execução dos recursos financeiros das escolas estaduais.
<i>Why</i> (Por que será feito?)	Para identificar preventivamente saldos sem execução, fortalecer a execução tempestiva dos recursos e ampliar o acompanhamento técnico-financeiro das escolas.
<i>Where</i> (Onde será feito?)	Na DAFI/SRE Itajubá, com abrangência sobre todas as escolas estaduais jurisdicionadas.
<i>When</i> (Quando será feito?)	Monitoramento mensal, a partir da implementação do SGD em 2027.
<i>Who</i> (Por quem será feito?)	Equipe da DAFI, em articulação com os gestores escolares e setores pedagógicos quando necessário.
<i>How</i> (Como será feito?)	Acompanhamento dos saldos financeiros, utilização de indicadores, análise da execução dos recursos e realização de orientações técnicas preventivas às escolas.
<i>How Much</i> (Quanto custará?)	A ação poderá ser executada utilizando-se os recursos humanos e tecnológicos já disponíveis na SRE Itajubá, visto que as atividades propostas correspondem às atribuições institucionais dos servidores envolvidos, não implicando a necessidade de contratação de pessoal ou de previsão orçamentária adicional para sua implementação. No entanto, em caso de necessidade de intervenção in loco, haverá custos de diárias dos servidores da SRE, sendo Valor da Diária para Servidores da SRE visitarem as Escolas R\$ 15,30 e com Pernoite R\$ 198,30.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A ação será desenvolvida por meio das seguintes etapas:

Etapas 1 – Designação do Servidor Responsável pelo Monitoramento

Inicialmente, a Diretoria Administrativa e Financeira indicará um servidor para coordenar a ação de monitoramento preventivo da execução dos recursos. Esse servidor será responsável pela coleta, consolidação, análise e divulgação dos dados financeiros das escolas, bem como pela articulação com os demais setores da SRE envolvidos no acompanhamento.

Etapas 2 – Levantamento Mensal dos Saldos Financeiros

Mensalmente, será realizado o levantamento dos saldos financeiros das escolas estaduais.

No caso dos recursos estaduais, especialmente alimentação escolar, manutenção da unidade escolas, a DAFI solicitará à Coordenação Geral da Diretoria de Prestação de Contas da SEE/MG acesso aos relatórios de saldos bancários ou outro mecanismo institucional que possibilite o acompanhamento periódico das informações. Para os recursos federais do PDDE e das Ações Integradas, será elaborado formulário eletrônico no Google Forms para preenchimento mensal pelas escolas, contendo informações referentes aos saldos disponíveis e justificativa para eventual permanência de recursos sem utilização.

Etapas 3 – Consolidação e Sistematização das Informações

Após a coleta dos dados, o servidor responsável realizará a consolidação das informações em planilha de acompanhamento ou painel gerencial contendo indicadores relacionados à execução financeira das escolas.

Entre os indicadores a serem acompanhados destacam-se:

- Saldo financeiro por escola;
- Percentual de execução dos recursos;
- Recursos próximos ao encerramento da vigência;
- Ações específicas com baixa execução;
- Evolução mensal dos saldos financeiros;
- Quantidade de intervenções realizadas.

Etapas 4 – Identificação das Escolas Prioritárias

Com base nos indicadores produzidos, serão identificadas as escolas que apresentarem recursos sem movimentação por período prolongado, baixa execução

financeira ou risco de perda de prazo para utilização dos recursos. As unidades escolares poderão ser classificadas em diferentes níveis de acompanhamento, possibilitando a definição de prioridades para atuação da DAFI.

Etapa 5 – Realização das Intervenções Preventivas

Após a identificação das situações prioritárias, serão realizadas intervenções preventivas junto às escolas. As ações poderão incluir atendimento telefônico, reuniões on-line, participação em plantões técnicos, orientações individualizadas e, quando necessário, visitas presenciais às unidades escolares.

Nos casos em que as dificuldades estiverem relacionadas à execução de projetos pedagógicos ou ações específicas vinculadas à área educacional, o acompanhamento ocorrerá em parceria com a DIRE e com a Inspeção Escolar, favorecendo uma atuação integrada entre os diferentes setores da SRE.

Etapa 6 – Divulgação dos Resultados

Mensalmente, será elaborado relatório contendo os principais indicadores de execução financeira das escolas, as intervenções realizadas e as dificuldades mais recorrentes identificadas durante o acompanhamento. Essas informações serão apresentadas à Diretoria Administrativa e Financeira e à SRE, subsidiando a definição de estratégias de apoio às unidades escolares.

Etapa 7 – Avaliação da Ação

Ao final de cada exercício financeiro, será realizada avaliação da ação considerando indicadores como redução dos saldos sem execução, aumento do percentual de utilização dos recursos, número de intervenções realizadas e evolução da execução dos recursos de ações específicas. Os resultados obtidos subsidiarão ajustes e aperfeiçoamentos do processo de monitoramento para os exercícios subsequentes.

Espera-se que a ação contribua para fortalecer o acompanhamento preventivo da execução financeira, reduzir a permanência de recursos sem utilização e ampliar o suporte técnico oferecido às escolas estaduais jurisdicionadas à SRE Itajubá, favorecendo maior eficiência na gestão dos recursos públicos descentralizados.

A proposta ganha relevância diante da implementação do Sistema de Gestão Descentralizada (SGD) e das recentes alterações normativas relacionadas aos

repasse financeiros, que reforçam a necessidade de monitoramento contínuo dos saldos bancários das escolas, considerando que a permanência de recursos sem execução poderá impactar futuros repasses financeiros.

A ação prevê monitoramento mensal realizado pela DAFI/SRE Itajubá, com utilização de indicadores de acompanhamento, identificação preventiva de saldos sem execução e realização de intervenções orientativas junto às escolas, buscando fortalecer a execução tempestiva dos recursos públicos e reduzir riscos administrativos e financeiros.

Com o objetivo de favorecer a implementação, o acompanhamento e a articulação institucional das ações propostas, sugere-se a designação de um servidor da DAFI para atuar na coordenação do Plano de Ação Educacional, contribuindo para o acompanhamento das ações, organização dos cronogramas formativos e sistematização das demandas das unidades escolares.

As ações propostas neste Plano de Ação Educacional buscam responder aos principais desafios identificados ao longo da pesquisa, especialmente aqueles relacionados à execução tempestiva dos recursos de ações específicas, à comunicação institucional, ao suporte técnico às escolas e à capacidade operacional das equipes gestoras. Embora parte das dificuldades identificadas esteja associada a fatores estruturais, normativos e institucionais que extrapolam o campo de atuação da SRE Itajubá e da própria DAFI, entende-se que as estratégias apresentadas representam possibilidades concretas de fortalecimento da gestão financeira escolar no âmbito regional, incidindo sobre aspectos passíveis de intervenção por parte da Superintendência Regional de Ensino.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os principais fatores que dificultam a execução tempestiva dos recursos financeiros de ações específicas pelas Caixas Escolares e propor estratégias voltadas ao aprimoramento desse processo nas escolas estaduais jurisdicionadas à Superintendência Regional de Ensino de Itajubá. Partiu-se da seguinte questão norteadora: quais são os principais fatores que dificultam a execução tempestiva dos recursos de ações específicas pelas Caixas Escolares e quais estratégias podem ser adotadas para aprimorar esse processo nas escolas estaduais da SRE de Itajubá?

Para responder a essa questão, o estudo buscou descrever o processo de descentralização dos recursos financeiros e a estrutura de gestão das Caixas Escolares, analisar os fatores que contribuem para as dificuldades na execução dos recursos e, por fim, propor ações voltadas ao aperfeiçoamento da gestão financeira escolar. A partir da análise documental, dos questionários aplicados aos membros das Diretorias das Caixas Escolares e aos Assistentes Técnicos da Educação Básica, bem como das entrevistas realizadas com Analistas da Diretoria Administrativa e Financeira da SRE de Itajubá, foi possível alcançar os objetivos propostos e ampliar a compreensão acerca da realidade investigada.

Os resultados evidenciaram que as dificuldades relacionadas à execução dos recursos de ações específicas não decorrem de um único fator, mas de um conjunto de elementos inter-relacionados. Entre os principais desafios identificados, destacam-se o excesso de demandas administrativas atribuídas às equipes gestoras, a complexidade e a burocracia dos procedimentos de execução e prestação de contas, a elevada rotatividade dos profissionais responsáveis pelas rotinas financeiras, a necessidade de fortalecimento da formação técnica voltada à gestão financeira escolar, a fragmentação das informações institucionais e as dificuldades de comunicação entre os diferentes atores envolvidos no processo.

Dessa forma, a questão norteadora desta pesquisa foi respondida ao se evidenciar que as dificuldades para a execução tempestiva dos recursos de ações específicas decorrem da interação entre fatores técnicos, organizacionais, normativos e institucionais. Os resultados demonstraram que a disponibilidade de

recursos financeiros, embora essencial, não garante, isoladamente, a efetivação das ações previstas, evidenciando a importância de condições organizacionais adequadas, formação continuada, comunicação institucional e estratégias de acompanhamento que apoiem o desenvolvimento da gestão financeira escolar.

Além disso, a pesquisa revelou que a descentralização financeira, embora amplie a autonomia das escolas e possibilite maior agilidade na aplicação dos recursos, transfere às unidades escolares responsabilidades cada vez mais complexas. Nesse contexto, observou-se que muitos gestores escolares, cuja formação está predominantemente voltada à área educacional, acumulam atribuições pedagógicas, administrativas e financeiras, o que pode dificultar o acompanhamento adequado das diversas etapas relacionadas à execução dos recursos públicos.

Outro aspecto relevante identificado refere-se à participação da comunidade escolar na gestão financeira. Embora os dados indiquem a existência de mecanismos de divulgação e participação, verificou-se que o envolvimento da comunidade ainda ocorre de forma limitada, concentrando-se, em muitos casos, na equipe gestora e nos profissionais diretamente responsáveis pela administração dos recursos. Tal constatação reforça a importância do fortalecimento de práticas voltadas à transparência, à comunicação institucional e à gestão participativa.

Os resultados também permitiram compreender que parte das dificuldades enfrentadas pelas escolas está relacionada à própria dinâmica de formulação e implementação das políticas públicas educacionais. Em diversos casos, os recursos destinados às ações específicas possuem finalidades previamente definidas pelos órgãos centrais, nem sempre alinhadas às necessidades mais imediatas das unidades escolares. Somam-se a isso as diferentes condições organizacionais existentes entre as escolas, indicando que os fatores associados à execução dos recursos não se manifestam de maneira uniforme em todas as unidades. Assim, a natureza específica do recurso, embora relevante, não explica isoladamente as dificuldades de execução, uma vez que seus efeitos também estão relacionados à experiência e à estabilidade das equipes, à capacidade técnica dos profissionais, à organização dos processos e às condições institucionais de cada Caixa Escolar.

Ao longo do processo investigativo, a compreensão inicial do problema foi ampliada. Inicialmente, partia-se da hipótese de que as dificuldades de execução estariam relacionadas principalmente ao desconhecimento técnico dos gestores e à burocracia dos procedimentos. Entretanto, a pesquisa evidenciou a existência de questões estruturais mais amplas, envolvendo a organização da gestão financeira escolar, a distribuição das responsabilidades institucionais, a demanda por apoio técnico especializado às atividades financeiras e a necessidade de maior integração entre os setores responsáveis pelo suporte às escolas.

Além de responder à questão de pesquisa, este estudo contribui para ampliar a compreensão da gestão financeira escolar no contexto da descentralização dos recursos públicos educacionais ao direcionar a análise para a etapa de execução financeira, buscando compreender os fatores que interferem na utilização tempestiva dos recursos de ações específicas. Os resultados evidenciam que essas dificuldades não decorrem exclusivamente do conhecimento técnico ou da atuação individual dos gestores escolares, mas resultam da interação entre fatores relacionados à capacidade operacional das equipes, à comunicação institucional, à participação dos atores, à organização dos processos e às condições normativas e institucionais em que ocorre a implementação das políticas educacionais.

A contribuição analítica da pesquisa situa-se, portanto, na compreensão da execução tempestiva dos recursos como um fenômeno multidimensional, que ultrapassa a perspectiva estritamente procedimental ou de posterior prestação de contas. Ao articular diferentes dimensões da gestão financeira em um contexto regional específico, o estudo evidencia a necessidade de combinar autonomia, capacidade técnica, suporte institucional, comunicação e mecanismos de acompanhamento para o aprimoramento dos processos de descentralização financeira. Sob a perspectiva profissional, os achados fornecem subsídios para a atuação da SRE de Itajubá e podem suscitar reflexões em outras instâncias da SEE/MG acerca de estratégias voltadas ao fortalecimento da gestão financeira escolar.

Diante dos achados empíricos, foi elaborado um Plano de Ação Educacional (PAE) composto por ações voltadas ao fortalecimento da gestão financeira escolar, considerando as atribuições institucionais da Diretoria Administrativa e Financeira da

SRE de Itajubá. As propostas contemplam iniciativas relacionadas à padronização e integração das orientações técnicas, à formação continuada de gestores e ATBs financeiros, ao monitoramento preventivo da execução dos recursos, ao fortalecimento da comunicação institucional, à ampliação do acompanhamento técnico às escolas e ao incentivo à participação da comunidade escolar nos processos de gestão financeira.

Embora as ações propostas não tenham a pretensão de solucionar integralmente todos os desafios identificados, considera-se que sua implementação pode contribuir para o aprimoramento da gestão financeira escolar e para o fortalecimento dos processos de execução dos recursos públicos descentralizados no âmbito da SRE de Itajubá. Destaca-se, ainda, que a implantação do Sistema de Gestão Descentralizada (SGD) inaugura um novo contexto para a gestão financeira escolar, ampliando a importância das ações de formação, monitoramento e acompanhamento técnico voltadas às equipes responsáveis pela execução e prestação de contas dos recursos.

Como toda investigação, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A pesquisa concentrou-se nas escolas estaduais jurisdicionadas à SRE de Itajubá, analisando um contexto institucional específico da rede estadual de ensino de Minas Gerais, razão pela qual seus resultados não podem ser generalizados automaticamente para outras Superintendências Regionais de Ensino ou redes educacionais com características distintas. O recorte temporal também constitui uma limitação, uma vez que a análise documental se concentrou nos demonstrativos financeiros referentes aos exercícios de 2023 e 2024, retratando as condições de execução dos recursos naquele período. Além disso, dos demonstrativos financeiros das 44 escolas vinculadas à SRE de Itajubá, foram considerados na análise documental os dados de 38 unidades, tendo sido excluídos documentos incompletos ou que apresentavam inconsistências no preenchimento, especialmente divergências entre receitas, despesas e saldos finais. Essa restrição deve ser considerada na interpretação dos resultados relativos à execução financeira.

A investigação também privilegiou as percepções dos membros das Diretorias das Caixas Escolares, dos Assistentes Técnicos da Educação Básica e dos Analistas

da DAFI, não contemplando a perspectiva de outros atores envolvidos na formulação e condução das políticas de descentralização financeira, como representantes dos órgãos centrais da SEE/MG, do FNDE ou de instâncias de controle. Deve-se considerar, ainda, que a participação no questionário foi voluntária e apresentou diferentes níveis de adesão entre as funções que compõem as Diretorias das Caixas Escolares, aspecto que recomenda cautela na interpretação das percepções apresentadas. Apesar dessas limitações, os resultados oferecem evidências relevantes sobre os desafios da gestão financeira escolar no contexto investigado e podem subsidiar estudos futuros em diferentes realidades educacionais.

Outra questão a ser considerada refere-se à posição da pesquisadora no campo investigado. Por atuar profissionalmente como Analista Educacional na DAFI da SRE de Itajubá, sua inserção institucional favoreceu o acesso ao campo, a compreensão dos processos de gestão financeira e a identificação da problemática investigada. Ao mesmo tempo, essa proximidade exigiu atenção aos possíveis efeitos de sua posição sobre a produção e a interpretação dos dados, especialmente quanto aos riscos de viés de confirmação e de influência da relação institucional sobre as respostas dos participantes. Nesse sentido, foram adotadas estratégias de reflexividade e controle interpretativo, entre elas a utilização de instrumentos previamente estruturados, a garantia de anonimato e confidencialidade aos participantes e a triangulação entre questionários, entrevistas, documentos e referencial teórico, buscando distinguir as percepções decorrentes da experiência profissional da pesquisadora das evidências produzidas empiricamente pela investigação.

A pesquisa não contou com financiamento específico para sua realização. Registra-se, contudo, o apoio institucional da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) à participação da pesquisadora no programa de pós-graduação, no âmbito do *Projeto Trilhas de Futuro Educadores*. Não foram identificados conflitos de interesse relacionados à realização da pesquisa. Ressalta-se, entretanto, a vinculação profissional da pesquisadora com a SRE de Itajubá, instituição que integra o campo investigado, condição que foi explicitada e

considerada de forma reflexiva na condução da pesquisa e na interpretação dos resultados.

Por fim, esta pesquisa reforça a compreensão de que a gestão financeira não constitui uma dimensão secundária da administração escolar, mas um elemento importante para a efetivação das políticas públicas educacionais e para a garantia das condições necessárias ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Os resultados oferecem subsídios para reflexões no âmbito da SEE/MG, das Superintendências Regionais de Ensino e das próprias unidades escolares, ao evidenciarem a importância da qualificação dos profissionais, do fortalecimento dos mecanismos de acompanhamento, da integração das orientações institucionais e da ampliação da participação da comunidade escolar para o aprimoramento da utilização dos recursos públicos.

Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes Superintendências Regionais de Ensino, bem como investigações que avaliem os impactos da implantação do Sistema de Gestão Descentralizada (SGD) sobre os processos de execução e prestação de contas dos recursos financeiros escolares. Estudos futuros também poderão incorporar a perspectiva de atores vinculados aos órgãos centrais e às instâncias de controle, ampliando a compreensão acerca dos diferentes níveis envolvidos na formulação, implementação e acompanhamento das políticas de descentralização financeira.

Na condição de servidora pública atuante na Superintendência Regional de Ensino de Itajubá, a realização deste estudo também ampliou a compreensão da pesquisadora acerca das dificuldades enfrentadas cotidianamente pelas escolas e dos múltiplos fatores que interferem na execução dos recursos descentralizados, reforçando o compromisso profissional com a busca por estratégias voltadas ao aprimoramento da gestão financeira escolar e das condições de oferta da educação pública.

Ao longo desse percurso investigativo, tornou-se evidente que esta pesquisa começou com uma pergunta sobre recursos financeiros, mas chegou a uma compreensão mais ampla: embora os recursos sejam relevantes para a implementação das políticas públicas educacionais, a qualidade da gestão financeira escolar constitui um dos elementos que potencializam os efeitos dos recursos

públicos. A qualificação dos profissionais, a integração entre os diferentes atores, a comunicação institucional, o aperfeiçoamento dos processos e o acompanhamento contínuo contribuem para transformar investimentos públicos em oportunidades concretas de aprendizagem para os estudantes. Assim, retoma-se a ideia que inspira o título desta dissertação: ***além do repasse, o fortalecimento da gestão financeira escolar amplia as possibilidades de que os recursos públicos cumpram efetivamente sua finalidade educacional.***

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. 3. ed. Chicago: ABPMP International, 2013.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, DF, n. 10, p. 1-72, 1997. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>. Acesso em: 10 ago. 2025.

ABRUCIO, Fernando Luiz. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 24, p. 41-67, jun. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782005000200005>. Acesso em: 28 jul. 2025.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. especial, p. 67-86, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

ANJOS, Juliana Ferreira dos. **Aprimoramento da gestão financeira nas escolas da SRE-Patrocínio**. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2019/03/JULIANA-FERREIRA-DOS-ANJOS_REVISADO.pdf. Acesso em: 30 mar. 2024.

ARRETCHE, Marta T. S. Mitos da descentralização: mais democracia e eficiência nas políticas públicas? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 11, n. 31, p. 44-66, jun. 1996. Disponível em: <https://www.anpocs.com/index.php/publicacoes-sp-2056165036/rbcs/211-rbcs-31>. Acesso em: 20 ago. 2024.

ARRETCHE, Marta T. S. Políticas sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n. 40, p. 111-141, 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/9pWSrg88KpMy7N6mY8PpBhw/>. Acesso em: 3 jul. 2026.

BALL, Stephen J. **The Education Debate**. Bristol: Policy Press, 2013.

BANCO DO BRASIL. **Setor Público – BB Gestão Ágil**. Brasília, DF: Banco do Brasil, [2025?]. Disponível em: <https://www.bb.com.br/site/setor-publico/bb-gestao-agil/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BORGES, André. Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 78-89, jul./set. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-88392004000300009>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-88392004000300009>. Acesso em: 9 nov. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 set. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.099, de 18 de julho de 2017**. Dispõe sobre o Programa Nacional do Livro e do Material Didático. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9099.htm. Acesso em: 24 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.531, de 16 de maio de 2023**. Dispõe sobre convênios e contratos de repasse relativos às transferências de recursos da União, e sobre parcerias sem transferências de recursos, por meio da celebração de acordos de cooperação técnica ou de acordos de adesão. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11531.htm. Acesso em: 22 jun. 2025.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Ações Integradas**. Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. Brasília, DF: FNDE, [2025?]. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/acoes-integradas>. Acesso em: 24 ago. 2025.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Consulta Escola – PDDE Info**. Brasília, DF: FNDE, [2026?]. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/pddeinfo/pddeinfo/escola/consultar>. Acesso em: 8 set. 2025.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. **Resolução CD/FNDE nº 8, de 16 de dezembro de 2016**. Altera as Resoluções nºs 10, de 18 de abril de 2013, e 16, de 9 de dezembro de 2015, do Conselho Deliberativo do FNDE, e dá outras providências. Brasília, DF: FNDE, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-cd-fnde-mec-no-8-de-16-de-dezembro-de-2016>. Acesso em: 3 jul. 2026.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. **Resolução CD/FNDE nº 6, de 4 de maio de 2023**. Dispõe sobre a autorização para a utilização dos recursos financeiros disponíveis nas contas bancárias vinculadas ao Programa Dinheiro Direto na Escola e Ações Integradas para o apoio às ações voltadas à proteção no ambiente escolar. Brasília, DF: FNDE, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a->

informacao/legislacao/resolucoes/2023/resolucao-cd-fnde-no-6-de-4-de-maio-de-2023. Acesso em: 3 jul. 2026.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. **Resolução CD/FNDE nº 18, de 27 de novembro de 2025**. Altera o prazo de utilização de saldos financeiros previsto no art. 16 da Resolução CD/FNDE nº 7, de 2 de maio de 2024. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 dez. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2025/resolucao-cd-fnde-no-18-de-27-de-novembro-de-2025>. Acesso em: 25 abr. 2026.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Resolução CD/FNDE nº 6, de 8 de maio de 2020**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 maio 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2020/resolucao-no-6-de-08-de-maio-de-2020/view>. Acesso em: 3 jul. 2026.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Resolução CD/FNDE nº 15, de 16 de setembro de 2021**. Dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. Brasília, DF: FNDE, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2021/resolucao-no-15-de-16-de-setembro-de-2021>. Acesso em: 10 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968**. Cria o Instituto Nacional de Desenvolvimento da Educação e Pesquisa (INDEP), e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 10178, 22 nov. 1968. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5537.htm. Acesso em: 3 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 3 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 25 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.880, de 9 de junho de 2004**. Institui o Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar – PNATE e o Programa de Apoio aos Sistemas de Ensino para Atendimento à Educação de Jovens e Adultos, dispõe sobre o repasse de recursos financeiros do Programa Brasil Alfabetizado, altera o art. 4º da Lei nº

9.424, de 24 de dezembro de 1996, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.880.htm. Acesso em: 22 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009.** Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 17 jun. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm. Acesso em: 3 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 26 jun. 2014. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=26/06/2014&jornal=1000&pagina=1&totalArquivos=8>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020.** Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), nos termos do art. 212-A da Constituição Federal; revoga dispositivos da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 dez. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm. Acesso em: 24 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 3 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.934, de 25 de julho de 2024.** Prorroga, até 31 de dezembro de 2025, a vigência do Plano Nacional de Educação, aprovado por meio da Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 jul. 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14934.htm. Acesso em: 3 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 15.226, de 30 de setembro de 2025.** Altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, para dispor sobre o prazo de validade dos gêneros alimentícios adquiridos no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e para estabelecer em 45% o percentual mínimo para aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural no âmbito desse programa. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 out. 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/lei/L15226.htm. Acesso em: 3 jul. 2026.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras

providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 3 jul. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei amplia compra da agricultura familiar para o Pnae**. Brasília, DF: MEC, 1 out. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2025/outubro/lei-amplia-compra-da-agricultura-familiar-para-o-pnae>. Acesso em: 20 abr. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34; Brasília, DF: ENAP, 1998.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO. **Balanco 2025 do Plano Nacional de Educação: cenário geral permanece o mesmo que ano anterior, melhorias ainda não suficientes**. São Paulo: Campanha Nacional pelo Direito à Educação, 16 jun. 2025. Disponível em: <https://campanha.org.br/noticias/2025/06/16/balanco-2025-do-plano-nacional-de-educacao-cenario-geral-permanece-o-mesmo-que-ano-anterior-melhorias-ainda-nao-suficientes>. Acesso em: 30 ago. 2025.

CARVALHO, Ednéa de Oliveira Hermógenes. **Gestão financeira: análise da prestação de contas das Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Ituiutaba – MG**. 2013. 146 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1118>. Acesso em: 27 out. 2024.

CASASSUS, Juan. A reforma educacional na América Latina no contexto da globalização. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 114, p. 7-28, 2001.

CESÁRIO, Maria de Fátima; TEPEDINO, Maria Eduarda Neves; NEVES, Maria das Graças Chagas de Arruda. Gestão dos recursos escolares: pequenos detalhes, grandes desafios. **Revista Thema**, Pelotas, v. 15, n. 3, p. 1153-1166, 2018. DOI: <https://doi.org/10.15536/thema.15.2018.1153-1166>.

CERQUEIRAS ON-LINE. **Por que o governo de Minas vai encerrar mais de 7 mil contas bancárias das escolas estaduais**. Cerqueiras On-line, 21 out. 2025. Disponível em: <https://cerqueirasnoticias.com.br/minas-gerais/por-que-o-governo-de-minas-vai-encerrar-mais-de-7-mil-contas-bancarias-das-escolas-estaduais>. Acesso em: 19 nov. 2025.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DUTRA, Silvânia Caldeira Pacheco. **Análise da execução financeira das caixas escolares da SRE de Nova Era – Minas Gerais**. 2015. 138 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade

Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/06/SILVANIA-CALDEIRA-PACHECO-DUTRA.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2024.

FARENZENA, Nalú; ARAÚJO, Emílio Luiz Pedroso. Espaços de democratização na gestão financeira da educação. In: LUCE, Maria Beatriz Moreira; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 109-116. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/252417>. Acesso em: 5 jan. 2026.

FERNANDES, Gustavo Andrey de Almeida Lopes; GONZALEZ, Marcelo Sasso; PECCIOLI, Silvio Eduardo Conegliam. Efetividade dos gastos públicos em educação e os resultados no Ideb: análise do Ensino Médio público. **Revista do TCU**, Brasília, DF, v. 153, n. 1, p. 145-169, jan./jun. 2024. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/download/2122/1973/>. Acesso em: 29 abr. 2025.

FREITAS, Afrânio de Lima. **Gestão democrática e participativa: possibilidades de planejamento, aplicação e acompanhamento eficiente dos recursos públicos em educação**. 2009. 71 f. Monografia (Especialização em Educação: Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/16084>. Acesso em: 27 jul. 2025.

FORLIANO, Canio et al. Innovating business processes in public administrations: towards a systemic approach. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 26, n. 5, p. 1203-1224, 2020.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public Administration**, London, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.

INÁCIO, Laíres Cristina dos Reis et al. Ferramentas básicas da qualidade: folha de verificação, estratificação, fluxograma, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, matriz GUT e 5W2H. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 10, p. 17413-17427, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i10.2890>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2890>. Acesso em: 30 maio 2026.

ITAJUBÁ. Superintendência Regional de Ensino de Itajubá. **Organograma**. Itajubá, MG: SRE Itajubá, 26 abr. 2019. Disponível em: <https://sreitajuba.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/organograma>. Acesso em: 22 out. 2024.

KISSA, Barbara; GOUNOPOULOS, Elias; KAMARIOTOU, Maria; KITSIOS, Fotis. Business process management analysis with cost information in public organizations: a case study at an academic library. **Modelling**, Basel, v. 4, n. 2, p. 251-263, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/modelling4020014>.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 1. ed. Goiânia: Alternativa, 2001. 313 p.

LIPSKY, Michael. **Street-Level Bureaucracy: dilemmas of the individual in public service**. New York: Russell Sage Foundation, 1983. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Street_Level_Bureaucracy/mu6FAwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 13 jul. 2025.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 24-25, fev./jun. 2000. Disponível em: <https://emaberto.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634>. Acesso em: 28 out. 2024.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2013. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 nov. 2024.

LÜCK, H. **Liderança Gestão em escolar**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. Série Cadernos de Gestão. E-book. <https://www.livrebooks.com.br/livros/lideranca-em-gestao-escolar-heloisa-luck-1nybbaaaqbaj/baixar-ebook>. Acesso em 15 jun 2026.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de; LUCE, Maria Beatriz. Concepções de democracia e participação: implicações para a gestão escolar. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 19-40.

MINAS GERAIS. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. 34. ed. Belo Horizonte, MG: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2024. 498 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70446/Constituicao_Estado_MG.pdf?sequence=11&isAllowed=y. Acesso em: 28 ago. 2025.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.085, de 8 de abril de 2009**. Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes. Minas Gerais: Diário do Executivo, Belo Horizonte, MG, p. 1, 9 abr. 2009. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/45085/2009/>. Acesso em: 2 jul. 2026.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 46.712, de 29 de janeiro de 2015**. Regulamenta a Política Estadual de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar – PAA Familiar, instituída pela Lei nº 20.608, de 7 de janeiro de 2013. Belo Horizonte, MG: Governo do Estado de Minas Gerais, 2015.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.589, de 28 de dezembro de 2018**. Estabelece regras para a aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) pelas unidades executoras estaduais. Belo Horizonte, MG: Governo do Estado de Minas Gerais, 2018.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Minas Gerais: Diário do Executivo, Belo Horizonte, MG, p. 1, 27 out. 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48709/2023/>. Acesso em: 25 out. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei nº 20.608, de 7 de janeiro de 2013**. Institui a Política Estadual de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar – PAA Familiar – no Estado de Minas Gerais. Diário do Executivo, Belo Horizonte, MG, 8 jan. 2013.

MINAS GERAIS. **Lei nº 23.197, de 26 de dezembro de 2018**. Institui o Plano Estadual de Educação – PEE – para o período de 2018 a 2027 e dá outras providências. Minas Gerais: Diário do Executivo, Belo Horizonte, MG, p. 2, 27 dez. 2018. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/23197/2018/>. Acesso em: 3 jul. 2026.

MINAS GERAIS. **Lei nº 24.313, de 28 de abril de 2023**. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte, MG: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/>. Acesso em: 2 jul. 2026.

MINAS GERAIS. Advocacia-Geral do Estado. **Parecer AGE nº 15.826, de 6 de janeiro de 2017**. Caixa Escolar: natureza jurídica e procedimentos de contratação. Belo Horizonte, MG: AGE/MG, 2017.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Canva for Education**. Portal NTE, Belo Horizonte, MG, 8 maio 2023. Disponível em: <https://portalnte.educacao.mg.gov.br/index.php/home/banco-de-noticias/770-canva-for-education>. Acesso em: 3 jul. 2026.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Fortalecimento das Aprendizagens**. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, 2021. Disponível em: <https://estudeemcasa.educacao.mg.gov.br/fortalecimento-das-aprendizagens>. Acesso em: 3 jul. 2026.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Instrução SEE nº 5, de 2025**. Dispõe sobre as orientações para execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) nas escolas da rede estadual de ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, 2025. Disponível em: https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2025/04/SEI_112319030_Instrucao_SEE_N__5_2025.pdf. Acesso em: 10 abr. 2026.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – 2024**. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, 2024. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/06/Organograma2-SEE-2024-1.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2026.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Painel de monitoramento do Plano Estadual de Educação – PEE**. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, 2023. Disponível em: https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/ec9c0100-72ec-4048-b94c-6fd37374aff1/page/p_3per9lavyc. Acesso em: 15 jun. 2026.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017**. Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 8 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, 2017. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/escolas/caixa-escolar/#gallery-17>. Acesso em: 1 ago. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.764, de 23 de agosto de 2022**. Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, 2022. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/612524177/RESOLUCAO-SEE-N%C2%BA-4764-DE-23-DE-AGOSTO-DE-2022>. Acesso em: 1 ago. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.925, de 10 de novembro de 2023**. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Belo Horizonte, MG: SEE/MG, 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1ftZZrWfl1i6Q2FwglVDVJOb-Z1lStyQz/view>. Acesso em: 1 ago. 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. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, 2024. Disponível em: <https://educacaoensa.com/wp-content/uploads/2024/10/Resolucao-SEE-5065-2024-1.pdf>. Acesso em: 20 maio 2026.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 5.098, de 2 de dezembro de 2024**. Institui o Programa Estadual de Melhoria e Investimento no Ensino Público (PREMIEP). Minas Gerais: Diário do Executivo, Belo Horizonte, MG, n. 233, p. 11-12, 3 dez. 2024.

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. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, 2025. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2025/02/5131-25-r-Public.-25-02-25.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Secretaria de Educação realiza formação para apresentar detalhes do novo sistema do Caixa Escolar**. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, 2025. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/secretaria-de-educacao-realiza-formacao-para-apresentar-detalhes-do-novo-sistema-do-caixa-escolar/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Sistema de Controle de Documentos da Caixa Escolar**. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, [s. d.]. Disponível em: <https://www.controlecaixas.mg.gov.br>. Acesso em: 24 ago. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas Estaduais**. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, [s. d.]. Disponível em: <https://www.plano.termocompromisso.educacao.mg.gov.br/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Superintendências Regionais de Ensino – SRE**. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, [2024?]. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/>. Acesso em: 11 out. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Aplicativo Minha Escola MG amplia acesso à vida escolar dos estudantes da rede estadual**. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, 2026. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/aplicativo-minha-escola-mg-amplia-acesso-a-vida-escolar-dos-estudantes-da-rede-estadual/>. Acesso em: 5 maio 2026.

MUYLAERT LIMA, Naira da Costa. Diretores escolares: burocratas de nível de rua ou médio escalão? **Revista Contemporânea de Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 31, p. 84-103, 2019. DOI: <https://doi.org/10.20500/rce.v14i31.25954>. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/view/25954>. Acesso em: 10 ago. 2025.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5W2H: plano de ação para empreendedores**. São Paulo: Editora Globo; Movimento Empreenda, 2017. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2026.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Políticas educacionais e reformas: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1105-1126, out./dez. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000400002>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000400002>. Acesso em: 28 jul. 2025.

OPENAI. ChatGPT. Ferramenta de inteligência artificial generativa. Utilizada pela autora como recurso de apoio à elaboração de figuras e infográficos da dissertação. 2026. Disponível em: https://chatgpt.com/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 03 jul. 2026.

PAPADOPOULOS, George A. et al. Integrating Business Process Management with Public Sector. In: International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2018, Paris. **Proceedings [...]**. Southfield: IEOM Society International, 2018. p. 405-414. Disponível em: <https://www.ieomsociety.org/paris2018/papers/77.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2026.

PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 60, p. 51-53, fev. 1987. Disponível em: <https://vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/A-utopia-da-gestao-escolar-democratica.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016. 141 p.

QEDU. **Censo Escolar 2024: dados educacionais**. [S. l.]: QEdu, 2025. Disponível em: <https://qedu.org.br/>. Acesso em: 3 jul. 2026.

RENNÓ, Rodrigo. **Modelos de gestão pública: patrimonialismo, burocracia e gerencialismo**. YouTube, 2019. 1 vídeo (1 h 17 min 45 s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PZ3lghD6Ff8>. Acesso em: 27 mar. 2025.

SAHLBERG, Pasi. **Finnish Lessons: what can the world learn from educational change in Finland?** New York: Teachers College Press, 2011.

SILVA, Dirceu de Lima e. **Caixas Escolares: sua atuação na gestão dos recursos públicos direcionados à educação básica no estado de Minas Gerais**. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2018. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/148>. Acesso em: 12 out. 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Anuário Brasileiro da Educação Básica 2024: capítulo 9 – financiamento**. São Paulo: Todos pela Educação, 2024. Disponível

em: <https://anuario.todospelaeducacao.org.br/capitulo-9-financiamento.html>. Acesso em: 23 ago. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Na ponta do lápis**. Belo Horizonte: TCEMG, 2018. Disponível em: <https://www.tce.mg.gov.br/NaPontaDoLapiz>. Acesso em: 24 ago. 2025.

VIEIRA, Nayara Horrana Pedra; NOBRE, Chimene Kuhn. Eficiência na Administração Pública. **Ciências Sociais**, v. 28, n. 134, 8 maio 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11145898>. Acesso em: 10 nov. 2024.

APÊNDICE A – Questionário Online**PÚBLICO ALVO: DIRETOR, VICE-DIRETOR, TESOUREIRO, SECRETÁRIO E ATB
FINANCEIRO****Bloco 1 – Perfil da Escola**

1 Quantos alunos estão matriculados na escola atualmente?

(Opções de faixas)

- ☐ 101 a 300
- ☐ 301 a 400
- ☐ 401 a 500
- ☐ 501 a 700
- ☐ 701 a 950
- ☐ 951 a 1.350
- ☐ 1351 a 1.850
- ☐ 1351 a 1.850
- ☐ 1851 a 2.450

2 Quantos turnos a escola possui?

- ☐ 1 turno
- ☐ 2 turnos
- ☐ 3 turnos

3 Localização da escola:

- ☐ Urbana
- ☐ Rural

Bloco 2 – Perfil do Profissional

4 Qual é o seu vínculo com a SEE/MG?

- ☐ Servidor efetivo
- ☐ Servidor contratado
- ☐ Outro: _____

5 Qual a sua formação acadêmica?

- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Educação Superior Incompleta
- ☐ Educação Superior Completa
- ☐ Pós-Graduação Completa
- ☐ Mestrado Completo
- ☐ Doutorado Completo

6 Em qual área é a sua formação acadêmica? (aberta)

- ☐ Educação (Pedagogia, Licenciaturas etc.)
- ☐ Administração ou Gestão
- ☐ Contabilidade ou Finanças
- ☐ Ciências Humanas (Sociologia, Psicologia, História etc.)
- ☐ Ciências Exatas (Matemática, Engenharia, Informática etc.)
- ☐ Outra área. Qual? _____

7 Já realizou alguma formação complementar em gestão escolar ou financeira?

- ☐ Sim, gestão escolar e financeira
- ☐ Sim, gestão escolar
- ☐ Sim, gestão financeira
- ☐ Não

8 Caso tenha respondido “Sim” na questão anterior, indique a origem dessa formação:

- ☐ Oferecida pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG)
- ☐ Promovida por outra instituição pública
- ☐ Oferecida por entidade privada
- ☐ Realizada por iniciativa própria (cursos *on-line*, eventos, palestras etc.)
- ☐ Outra. Qual? _____

9 Qual sua função/atribuição na escola e na gestão da Caixa Escolar?

- ☐ Diretor(a) Escolar/ Presidente da Caixa Escolar / Presidente do Colegiado Escolar
- ☐ Vice-Diretor(a) Escolar/ Vice-Presidente da Caixa Escolar
- ☐ Vice-Diretor(a) Escolar - Tesoureiro da Caixa Escolar

- ☐ () Tesoureiro da Caixa Escolar
- ☐ () Secretário da Caixa Escolar
- ☐ () Assistente Técnico (ATB) que exerce atividades relacionadas à caixa escolar .

(Observação: A RESOLUÇÃO SEE Nº 5.085/ 2024 estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG): *Art. 13 - Na atribuição das funções de ATB, o Diretor da Unidade de Ensino deverá garantir um servidor efetivo para exercer as atividades relacionadas à Caixa Escolar. Parágrafo único. Na inexistência de servidor efetivo, a Unidade de Ensino poderá contratar um ATB, observado o quantitativo estabelecido no item 2.1.8 do ANEXO II da Resolução.*)

10 Há quanto tempo está nesta função?

- ☐ () Menos de 1 ano
- ☐ () De 1 a 3 anos
- ☐ () De 4 a 6 anos
- ☐ () De 7 a 10 anos
- ☐ () Mais de 10 anos

Bloco 3 – Mão de Obra e Capacidade Técnica (Eixo 4)

11 Quando assumiu essa função, recebeu alguma capacitação?

- ☐ () Sim
- ☐ () Não
- ☐ () Não recorda

12 Quão preparado (a) você se sente para contribuir na gestão dos recursos públicos?

- ☐ () Nada preparado(a)
- ☐ () Pouco preparado(a)
- ☐ () Parcialmente preparado(a)
- ☐ () Bem preparado(a)
- ☐ () Muito preparado(a)

13 Quais áreas de conhecimento e cursos de formação poderiam contribuir para aperfeiçoar sua capacidade técnica na gestão dos recursos públicos escolares?

14 Qual modalidade de capacitação você considera mais adequada para aprimorar a gestão dos recursos públicos na escola?

- () Treinamentos presenciais
 () Cursos *online* (EAD / auto instrucionais)
 () Oficinas práticas com estudo de casos reais
 () Mentoria individual ou em grupo (acompanhamento contínuo)
 () Outras. Quais? _____

15 Como você avalia seu domínio em ferramentas tecnológicas utilizadas na gestão (*Google Drive*, planilhas, sistemas em geral)?

- () Nenhum domínio
 () Baixo domínio
 () Domínio intermediário
 () Bom domínio
 () Domínio avançado

16 Em sua percepção, qual o grau de desafio de cada um dos fatores abaixo na gestão dos recursos públicos da escola? Assinale uma alternativa para cada fator apresentado.

Fatores relacionados à gestão dos recursos públicos da escola	Nada desafiador	Pouco desafiador	Moderadamente desafiador	Muito desafiador
Falta de capacitação dos membros da Caixa Escolar	()	()	()	()
Dificuldade na interpretação das normativas e legislações vigentes	()	()	()	()
Burocracia excessiva nos processos administrativos	()	()	()	()
Excesso de demandas oriundas da SEE/MG	()	()	()	()

Fatores relacionados à gestão dos recursos públicos da escola	Nada desafiador	Pouco desafiador	Moderadamente desafiador	Muito desafiador
Recursos descentralizados sem considerar as reais necessidades da escola, com objetos definidos previamente	()	()	()	()
Baixa participação da comunidade escolar nas decisões	()	()	()	()
Falta de transparência na aplicação dos recursos	()	()	()	()
Gestão pouco democrática ou centralizada	()	()	()	()
Falta de articulação entre os setores pedagógico e financeiro da escola	()	()	()	()
Dificuldade de comunicação com a SRE ou SEE/MG	()	()	()	()
Falta de tempo ou sobrecarga de funções	()	()	()	()
Cumprimento de prazos para execução dos recursos	()	()	()	()
Conhecimento sobre as normas e resoluções vigentes	()	()	()	()
Planejamento financeiro alinhado às demandas pedagógicas	()	()	()	()
Elaboração e aprovação do Plano de Aplicação de Recursos	()	()	()	()
Prestação de contas e organização documental	()	()	()	()
Comunicação entre gestão escolar, Colegiado e comunidade	()	()	()	()
Uso dos sistemas e ferramentas digitais de gestão	()	()	()	()

Fatores relacionados à gestão dos recursos públicos da escola	Nada desafiador	Pouco desafiador	Moderadamente desafiador	Muito desafiador
Participação da comunidade escolar nas decisões	()	()	()	()
Rotatividade ou falta de servidores com formação na área financeira	()	()	()	()
Aquisições e/ou contratações pelo Processo de Aquisição Simplificada (PAS)	()	()	()	()
Aquisições e/ou contratações com recursos do PDDE e Ações Integradas	()	()	()	()

Bloco 4 – Execução Tempestiva dos Recursos (Eixo 2)

17 Em sua opinião, a publicação da Resolução SEE nº 5.131/2025 contribui para melhorias em quais aspectos da gestão financeira escolar?

Pode marcar mais de uma opção:

- () Maior clareza nas normas e procedimentos
- () Simplificação dos processos e redução da burocracia
- () Redução de erros e retrabalho nas prestações de contas
- () Maior agilidade nos trâmites e análises
- () Fortalecimento da transparência e da prestação de contas
- () Ampliação da autonomia das escolas na execução dos recursos
- () Ainda não tive contato com a Resolução / não a conheço
- () Outros aspectos. Quais? _____

18 Em sua opinião, qual é o grau de importância de cada um dos fatores abaixo para aprimorar a gestão dos recursos transferidos para a escola? Assinale uma alternativa para cada fator apresentado.

Fatores para aprimoramento da gestão dos recursos transferidos para a escola	Pouco importante	Importância média	Muito importante
Oferecimento de capacitações periódicas e práticas sobre gestão financeira	☐	☐	☐
Acompanhamento técnico mais próximo da SRE/SEE, incluindo visitas <i>in loco</i>	☐	☐	☐
Presença de servidor efetivo no quadro da escola com formação em gestão financeira	☐	☐	☐
Criação de materiais formativos e manuais simplificados	☐	☐	☐
Maior integração entre as áreas pedagógica e financeira da escola	☐	☐	☐
Melhoria dos sistemas e ferramentas tecnológicas de gestão	☐	☐	☐
Ampliação da autonomia da escola nas decisões sobre os recursos	☐	☐	☐

19 Quando a escola recebe recursos de uma ação específica, quais procedimentos são realizados? (aberta)

20 Quem participa desse processo?

(Pode marcar mais de uma opção)

- ☐ Diretor(a)
- ☐ Vice-diretor(a)
- ☐ Tesoureiro(a)
- ☐ Secretário(a) Escolar
- ☐ ATB Financeiro
- ☐ Especialista Pedagógico
- ☐ Professores
- ☐ Colegiado Escolar
- ☐ Conselho Fiscal da Caixa Escolar
- ☐ Pais ou responsáveis
- ☐ Alunos
- ☐ Outros. Quais? _____

21 Quais são as principais dificuldades enfrentadas na elaboração da Prestação de Contas? Assinale uma alternativa para cada item apresentado.

Dificuldades enfrentadas na elaboração da prestação de contas	Maior dificuldade	Média dificuldade	Pouca dificuldade	Nenhuma dificuldade
Reunir e organizar os documentos comprobatórios	()	()	()	()
Preencher os formulários exigidos	()	()	()	()
Falta de tempo devido ao acúmulo de outras funções	()	()	()	()
Falta de capacitação ou treinamento específico	()	()	()	()
Falta de orientação clara ou de suporte técnico da SRE/SEE	()	()	()	()
Prazos curtos para a prestação de contas	()	()	()	()
Dificuldade de compreensão das normativas e resoluções	()	()	()	()
Rotatividade dos membros da Caixa Escolar	()	()	()	()

Bloco 5 – Comunicação Externa e Interna (Eixo 3)

22 A escola realiza divulgação dos recursos recebidos para a comunidade escolar?

- () Sim, de forma sistemática
- () Sim, eventualmente
- () Raramente
- () Não realiza

23 Se sim, como é feita a divulgação das informações sobre a gestão dos recursos financeiros da escola? *(Pode marcar mais de uma opção.)*

- () Reuniões com a comunidade escolar
- () Divulgação em murais da escola
- () Uso de meios digitais (site, redes sociais, grupos de mensagens etc.)
- () Relatórios ou apresentações em reuniões do Colegiado Escolar

☐ Divulgação em assembleias da Caixa Escolar

☐ Outro _____

24 Caso a escola não realize essa divulgação (ou a faça de forma limitada), quais impactos você considera que isso pode gerar? Pode marcar mais de uma opção.

☐ Diminuição da transparência e da confiança da comunidade escolar

☐ Redução da participação da comunidade nas decisões financeiras

☐ Dificuldade de compreensão sobre a aplicação dos recursos

☐ Desmotivação dos membros do Colegiado Escolar

☐ Possibilidade de recursos permanecerem parados, sem a devida execução no prazo previsto.

☐ Risco de utilização inadequada ou de gastos indevidos dos recursos, sem atender às reais necessidades da escola

☐ Tomada de decisões centralizadas, pouco democráticas e com baixa participação da comunidade escolar

☐ Nenhum impacto relevante

☐ Outro _____

25 As orientações fornecidas pela **DAFI** (Diretoria Administrativa/Financeira) /SRE Itajubá são claras e suficientes para a **execução dos recursos**?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

☐ Nunca busquei orientação

☐ Outro _____

26 As orientações fornecidas pela DIRE (Diretoria Pedagógica)/SRE Itajubá são claras e suficientes para a execução dos recursos?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

☐ Nunca busquei orientação

☐ Outro _____

27 As orientações fornecidas pela **DAFI/SRE Itajubá** são **claras e suficientes para elaboração da** prestação de contas?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não
- ☐ Nunca busquei orientação
- ☐ Outro _____

28 **Quais ações da Diretoria DAFI** você considera que **mais contribuem para a gestão financeira da escola?** (Pode marcar mais de uma opção)

- ☐ **Plantões de esclarecimento de dúvidas** – momentos específicos para atendimento e resolução de questões práticas.
- ☐ **Atendimento remoto (chat, e-mail ou telefone)** – suporte cotidiano para dúvidas e orientações sobre execução e prestação de contas.
- ☐ **Pasta compartilhada no Google Drive** – acesso a documentos, modelos e orientações atualizadas sobre a gestão financeira.
- ☐ **Atendimento presencial na sede da SRE** – suporte individualizado prestado diretamente na Superintendência Regional de Ensino.
- ☐ **Atendimento in loco, nas escolas** – visitas da equipe da DAFI à escola para apoio técnico e orientação prática.
- ☐ **Capacitações presenciais** – formações realizadas em ambiente físico, com conteúdos teóricos e práticos.
- ☐ **Capacitações on-line** – cursos, encontros virtuais ou vídeos com orientações sobre a gestão da Caixa Escolar.
- ☐ Outro _____

29 E quais ações da Diretoria DAFI você considera que **NÃO** contribuem para a gestão financeira da escola? (aberta)

Bloco 6 – Participação e Governança (Eixo 1)

30 Como você classificaria a gestão financeira da Escola onde atua?

- ☐ Centralizada

- ☐ Democrática e participativa
- ☐ Democrática, mas pouco participativa
- ☐ Outro _____

31 A comunidade escolar é atuante na gestão dos recursos financeiros da escola?

- ☐ Pouco atuante
- ☐ Moderadamente atuante
- ☐ Muito atuante
- ☐ Não sei informar

32 Se a comunidade escolar é pouco atuante, o que poderia contribuir para mobilizá-la e ampliar sua participação na gestão dos recursos?

(Pode marcar mais de uma opção.)

- ☐ Realização de reuniões mais dinâmicas e participativas
- ☐ Divulgação mais clara e acessível sobre os recursos e suas finalidades
- ☐ Apresentação de resultados e prestações de contas em linguagem simples
- ☐ Criação de canais de comunicação (grupos, murais, redes sociais, boletins informativos)
- ☐ Envolvimento dos alunos em projetos ou campanhas de conscientização
- ☐ Incentivo da equipe gestora à participação de pais e responsáveis
- ☐ Ações conjuntas entre setores pedagógico e financeiro para dar sentido educativo à gestão
- ☐ Outros. Quais? _____

33 **Observações finais ou sugestões adicionais:** Este é um espaço livre para que você compartilhe suas reflexões, ideias ou sugestões de ações e iniciativas que possam contribuir para o aprimoramento da gestão e da execução dos recursos financeiros pelas Caixas Escolares.

Sua participação faz toda a diferença!

O seu olhar, construído na prática e na vivência diária da escola, é essencial para transformar desafios em oportunidades e inspirar melhorias reais na gestão escolar.

APÊNDICE B – Entrevista Semiestruturada

PÚBLICO ALVO: ANALISTAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA DIRETORIA DAFI DA SRE ITAJUBÁ

Bloco 1 – Perfil e Atuação

1. Qual é sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo atua na DAFI/SRE Itajubá?
3. Quais atividades executadas demandam mais tempo? Por quê?
4. Há visitas técnicas regulares às escolas? Com que frequência?
5. De quais capacitações promovidas pela SEE/MG você já participou?

Bloco 2 – Mão de Obra e Capacidade Técnica (Eixo 4)

6. A rotatividade de ATBs impacta a gestão financeira das escolas?
7. Que tipo de apoio ou capacitação seria mais adequado para os gestores escolares?
8. Na sua visão, a presença de um servidor efetivo com formação em gestão financeira poderia melhorar a execução dos recursos?

Bloco 3 – Execução Tempestiva dos Recursos (Eixo 2)

9. Como você descrevia a atuação dos gestores das Caixas Escolares quanto à execução e prestação de contas?
10. Quais são as principais dificuldades que as escolas enfrentam na execução tempestiva dos recursos, especialmente os de ações específicas?
11. Quais erros ou inconsistências mais frequentes você observa nas prestações de contas?
12. Os recursos repassados às escolas são utilizados dentro dos prazos previstos? Se não, quais fatores explicam a morosidade?
13. O que mudou ou pode mudar com a Resolução SEE/MG nº 5.131/2025?

Bloco 4 – Comunicação Externa e Interna (Eixo 3)

- 14. Como você avalia o fluxo de comunicação SEE → SRE → Escola sobre a gestão financeira?
- 15. Quais fragilidades identifica nesses canais?
- 16. A comunicação interna dentro da escola (gestor → equipe pedagógica) influencia na execução financeira? Como?

Bloco 5 – Participação na Gestão da Caixa Escolar (Eixo 1)

- 17. Como você avalia a participação da comunidade escolar nos processos de gestão financeira?
- 18. Quais membros da diretoria da Caixa Escolar buscam mais orientações junto à DAFI?
- 19. Que estratégias poderiam mobilizar maior envolvimento dos diferentes atores?

Bloco 6 – Colaboração Inter-Setorial e Sugestões

- 20. Que estratégias você sugeriria para otimizar a gestão financeira dos recursos descentralizados nas escolas atendidas pela SRE Itajubá?
- 21. Existe parceria entre DAFI, Analistas Pedagógicos e Inspetores no atendimento às Caixas Escolares? Quão importante seria essa colaboração?
- 22. Gostaria de acrescentar alguma observação ou sugestão final?

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Questionário

- **Membros da Diretoria da Caixa Escolar das 44 Escolas sob jurisdição da SRE Itajubá: Presidente da Caixa Escolar, Vice-Presidente, Tesoureiro e Secretário.**
- **Assistente Técnico (ATB) que exerce atividades relacionadas à Caixa Escolar**

Questionário *Online*

Convidamos você a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada **“Gestão Financeira Escolar: desafios e estratégias para a melhoria da execução de recursos de ações específicas nas escolas estaduais sob a jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Itajubá”**.

O objetivo geral é analisar as dificuldades enfrentadas na gestão e execução dos recursos de ações específicas pelas Caixas Escolares, bem como propor ações de melhoria para otimizar esse processo nas escolas estaduais vinculadas à Superintendência Regional de Ensino de Itajubá. Para alcançar esse propósito, a pesquisa se desdobrará em três objetivos específicos: 1) Descrever o processo de descentralização e a estrutura de gestão dos recursos financeiros de ações específicas nas Caixas Escolares, identificando seus principais atores e fluxos; 2) Analisar os fatores que dificultam a execução tempestiva desses recursos; 3) Propor ações voltadas ao aprimoramento da gestão e execução financeira das Caixas Escolares.

Riscos e medidas de segurança: O principal risco identificado está relacionado à privacidade e à possibilidade de identificação indireta de participantes que ocupam cargos de gestão. Embora os questionários sejam aplicados de forma anônima, existe uma pequena probabilidade de reconhecimento pelas funções exercidas. Esse risco é classificado como mínimo, pois não se prevê dano maior do que o presente em situações cotidianas. Serão adotadas todas as medidas cabíveis para garantir o sigilo, a confidencialidade e a segurança das informações durante o armazenamento, tratamento e divulgação dos dados. Sempre que houver necessidade de citar trechos das respostas, serão utilizados nomes fictícios para preservar o anonimato dos participantes. A pesquisadora compromete-se com o

sigilo das informações fornecidas. Após a conclusão da pesquisa, todos os dados que possam envolver privacidade pessoal serão excluídos dos dispositivos de armazenamento físico e digital. Ressalta-se, ainda, que podem surgir expectativas de mudanças imediatas nas práticas de gestão dos recursos descentralizados, as quais dependem de decisões institucionais e podem não ocorrer a curto prazo.

Custos e benefícios: A participação não implicará qualquer custo nem resultará em vantagem financeira. Contudo, caso ocorra algum dano decorrente das atividades realizadas nesta pesquisa, o participante terá direito a buscar indenização conforme a legislação vigente. O participante terá acesso a todas as informações desejadas sobre o estudo e poderá retirar seu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo ou penalidade. Os resultados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, e estarão disponíveis aos interessados após a conclusão do estudo. O acesso às perguntas do questionário on-line será liberado somente após a leitura e a manifestação de concordância com os termos aqui descritos. O formulário foi configurado para não coletar nomes, *e-mails* ou dados pessoais, assegurando o anonimato das respostas. Ao final, caso deseje guardar uma cópia de suas respostas, o participante poderá tirar uma captura de tela (*print*), pois não será solicitado e nem registrado endereço de e-mail para envio, garantindo assim a confidencialidade da participação.

Caso tenha dúvidas ou deseje mais informações sobre esta pesquisa, entre em contato com a pesquisadora responsável, conforme dados abaixo. Ao clicar na opção “**Li e concordo em participar da pesquisa**”, você declara que leu, compreendeu e concorda voluntariamente em participar. Caso não deseje participar, selecione a opção “**Li e NÃO concordo em participar da pesquisa**”.

Itajubá, ____ de _____ de _____.

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do Pesquisador Responsável: Fabiana Vizu Mendonsa Mira

Campus Universitário da UFJF

Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação/Caed

CEP: 36036-900

Fone: 35 99176-9423

E-mail: fabiana.mira@educacao.mg.gov.br / fabianavm.ppgp2023.see@caed.ufjf.br

Rubrica do Participante de
pesquisa ou
responsável: _____

Rubrica do
pesquisador: _____

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Entrevista

Analista de Prestação de Contas – Setor DAFI SRE Itajubá

Entrevista Semiestruturada

Convidamos você a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada *“Gestão Financeira Escolar: desafios e estratégias para a melhoria da execução de recursos de ações específicas nas escolas estaduais sob a jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Itajubá”*.

O objetivo geral é analisar as dificuldades enfrentadas na gestão e execução dos recursos de ações específicas pelas Caixas Escolares, bem como propor ações de melhoria para otimizar esse processo nas escolas estaduais vinculadas à Superintendência Regional de Ensino de Itajubá. Para alcançar esse propósito, a pesquisa se desdobrará em três objetivos específicos: 1) Descrever o processo de descentralização e a estrutura de gestão dos recursos financeiros de ações específicas nas Caixas Escolares, identificando seus principais atores e fluxos; 2) Analisar os fatores que dificultam a execução tempestiva desses recursos; 3) Propor ações voltadas ao aprimoramento da gestão e execução financeira das Caixas Escolares.

Sua participação consistirá em uma entrevista gravada em áudio, com duração estimada de 30 (trinta) minutos. A gravação tem o objetivo exclusivo de garantir a fidelidade das informações, sendo posteriormente transcrita para análise. As informações coletadas serão tratadas com sigilo, e sempre que necessário mencionar trechos da entrevista, serão utilizados nomes fictícios, de modo a preservar sua identidade.

Os benefícios da participação na pesquisa podem ser diretos ou indiretos, imediatos ou posteriores, tanto para os participantes quanto para a comunidade escolar. Para os analistas e gestores envolvidos, a pesquisa representa uma oportunidade de refletir sobre a prática, desenvolver habilidades e contribuir com sugestões de melhoria. Para a comunidade escolar, os resultados poderão reforçar a importância de uma gestão democrática e eficiente dos recursos públicos.

Os riscos associados à participação referem-se principalmente à questão da privacidade e confidencialidade das informações. Embora não se preveja

a identificação direta dos participantes, é possível que, em virtude do cargo de gestão que ocupam, haja uma possibilidade de identificação indireta. Será feito todo o esforço para proteger a identidade dos participantes, utilizando descrições genéricas sempre que possível. As gravações serão armazenadas com segurança e, após a finalização da pesquisa, mantidas por um período de 5 (cinco) anos. Após esse prazo, serão devidamente eliminadas.

Os riscos da pesquisa são classificados como mínimos, considerando que os procedimentos envolvidos não expõem os participantes a maiores riscos do que aqueles presentes na vida cotidiana ou no ambiente de trabalho. Ainda assim, todas as informações obtidas serão tratadas com sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Sua participação é voluntária. Você poderá se recusar a responder qualquer pergunta ou interromper a entrevista a qualquer momento, sem prejuízo ou penalidade. Também poderá retirar seu consentimento a qualquer tempo. Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizemos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização.

Esta pesquisa está em conformidade com a Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e se compromete com os princípios éticos, a proteção de sua identidade e o uso exclusivo dos dados para fins científicos e acadêmicos.

Caso tenha dúvidas ou deseje mais informações, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável. Declaro que compreendi as informações apresentadas, que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas, e que concordo voluntariamente em participar da pesquisa, autorizando a gravação da minha entrevista para os fins propostos.

Itajubá, ____ de _____ de _____.

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do Pesquisador Responsável: Fabiana Vizu Mendonsa Mira

Campus Universitário da UFJF

Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação/Caed

CEP: 36036-900

Fone: 35 99176-9423

E-mail: fabiana.mira@educacao.mg.gov.br / fabianavm.ppgp2023.see@caed.ufjf.br

Rubrica do Participante de
pesquisa ou
responsável: _____

Rubrica do
pesquisador: _____

APÊNDICE E – Modelo Relatório Padrão De Visita

Objetivo: Registrar as ações de acompanhamento técnico realizadas pela Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) junto às escolas estaduais jurisdicionadas à SRE Itajubá, bem como os encaminhamentos, orientações e recomendações pactuadas durante a visita.



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ITAJUBÁ
DIRETORIA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA - DAFI

RELATÓRIO PADRÃO DE VISITA

SERVIDOR (ES): _____

ESCOLA ATENDIDA: _____ **DATA:** ____/____/____

HORÁRIO DE CHEGADA: ____H ____MIN. **HORÁRIO DE SAÍDA:** ____H ____MIN.

AÇÕES REALIZADAS:

RECOMENDAÇÕES / PRAZOS:

ASSINATURAS:

Servidor (es): _____

Responsável pela Escola: _____

APÊNDICE F – Organização dos Polos de Atendimento da Ação “Programa DAFI Presente”

(continua)

POLO	MUNICÍPIO	ESCOLA
POLO 1 - BRAZÓPOLIS	BRAZÓPOLIS	CEP C EDUC PROF TANCREDO NEVES
	BRAZÓPOLIS	EE ALFREDO ALBANO DE OLIVEIRA
	BRAZÓPOLIS	EE DINO AMBROSIO PEREIRA
	BRAZÓPOLIS	EE INACIO JOAO DE FARIA
	BRAZÓPOLIS	EE PRES WENCESLAU
POLO 2 - CARMO DE MINAS	DOM VIÇOSO	EE CONEGO JOSE DIVINO
	CARMO DE MINAS	EE GABRIEL RIBEIRO
	CARMO DE MINAS	EE PROF GUEDES FERNANDES
POLO 3 - PEDRALVA	CONCEIÇÃO DAS PEDRAS	EE ANTONIO CARLOS
	NATÉRCIA	EE JOAO GOULART SANTIAGO BRUM
	PEDRALVA	EE COM MÁRIO GOULART SANTIAGO
	PEDRALVA	EE PROF ARCADIO NASC MOURA
	SÃO JOSÉ DO ALEGRE	EE MARIA LINA DE JESUS
POLO 4 - PARAISÓPOLIS	PARAISÓPOLIS	EE ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO
	PARAISÓPOLIS	EE EULÁLIA GOMES DE OLIVEIRA
	CONCEIÇÃO DOS OUROS	EE JOÃO RIBEIRO DE CARVALHO
	CONSOLAÇÃO	EE PROF. FRANCISCO MANOEL DO NASCIMENTO
	GONÇALVES	EE JOAO RIBEIRO DA SILVA
	SAPUCAÍ MIRIM	EE PROF FIGUEIREDO BRANDÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

(conclusão)

POLO	MUNICÍPIO	ESCOLA
POLO 5 - MARIA DA FÉ	MARIA DA FÉ	EE EDUC ESP RENASCER
	MARIA DA FÉ	EE N SRA DE LOURDES
	MARIA DA FÉ	EE SAO JOSE
	CRISTINA	EE CÔNEGO ARTÊMIO SCHIAVON
POLO 6 - DELFIM MOREIRA	DELFIM MOREIRA	EE LUIZ FRANCISCO RIBEIRO
	DELFIM MOREIRA	EE MARQUÊS DE SAPUCAÍ
	MARMELÓPOLIS	EE ALBANO DE OLIVEIRA
POLO 7 - ITAJUBÁ	ITAJUBÁ	CEP C EDUC PROF. DE ITAJUBÁ
	ITAJUBÁ	CESEC PE MÁRIO PENNOCK
	ITAJUBÁ	EE ANA LAURA PEREIRA
	ITAJUBÁ	EE BARÃO DO RIO BRANCO
	ITAJUBÁ	EE CEL CARNEIRO JUNIOR
	ITAJUBÁ	EE CEL CASIMIRO OSÓRIO
	ITAJUBÁ	EE EDUC ESP NOVO TEMPO
	ITAJUBÁ	EE FLORIVAL XAVIER
	ITAJUBÁ	EE JOAO XXIII
	ITAJUBÁ	EE MAJOR JOAO PEREIRA
	ITAJUBÁ	EE PROF ANTONIO R DE OLIVEIRA
	ITAJUBÁ	EE SILVERIO SANCHES
	ITAJUBÁ	EE WENCESLAU BRAZ
	PIRANGUINHO	EE SEBASTIÃO PEREIRA MACHADO
	PIRANGUÇU	EE MARIO CASASSANTA
	WENCESLAU BRÁZ	EE MAJOR LISBOA DA CUNHA
POLO 8 - VIRGÍNIA	VIRGÍNIA	EE DELFIM MOREIRA
	VIRGÍNIA	EE PROF MANOEL MACHADO

Fonte: Elaborado pela autora (2026).