**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO**

MARCOS ANTÔNIO DE MENEZES CARVALHO

# *ACCOUNTABILITY* E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DAS CAIXAS ESCOLARES:

uma análise à luz da Governança Pública na Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano

Belo Horizonte
2025

**MARCOS ANTÔNIO DE MENEZES CARVALHO**

# *ACCOUNTABILITY* E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DAS CAIXAS ESCOLARES:
uma análise à luz da Governança Pública na Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, Mestrado Acadêmico em Administração, do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador**: Prof. Dr. Hudson Fernandes Amaral

**Área de Concentração:** Organização e Estratégia

**Linha de Pesquisa:** Estratégia, Inovação e Competitividade

**Temática**: Gestão Pública e Sociedade

Belo Horizonte
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário
Bruno Tamiett de Almeida CRB6 3082

Carvalho, Marcos Antônio de Menezes.

C331a

Accountability e transparência na gestão das caixas escolares: uma análise à luz da governança pública na superintendência regional de ensino de Coronel Fabriciano. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2025.

206 p.

Orientador: Dr. Hudson Fernandes Amaral

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Accountability - Transparência - Governança pública - Gestão financeira - Caixas escolares

I. Marcos Antônio de Menezes Carvalho II. Centro Universitário Unihorizontes – Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.3

**Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.**
**Centro Universitário Unihorizontes**
**Mestrado Acadêmico em Administração**

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO** do(a) Senhor(a) MARCOS ANTONIO DE MENEZES CARVALHO, REGISTRO Nº. 884 No dia 09/06/2025 às 14:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado **"ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DAS CAIXAS ESCOLARES: uma análise à luz da Governança Pública na Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano ".** Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, Prof. Dr. Hudson Fernandes Amaral, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

**( X ) APROVADO(A)**

**( ) APROVADO(A) COM RESSALVAS**

**( ) REPROVADO(A) COM DIREITO A REAPRESENTAÇÃO**

**( ) REPROVADO**

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

---
Prof. Dr. Hudson Fernandes Amaral
Centro Universitário Unihorizontes

---
Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva
Centro Universitário Unihorizontes

---
Prof. Dr. José Roberto de Souza Francisco
CEPCON/UFMG

**FOLHA DE REVISÃO**

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão de português da dissertação de Mestrado intitulada **"*ACCOUNTABILITY* E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DAS CAIXAS ESCOLARES: uma análise à luz da Governança Pública na Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano"** apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **MARCOS ANTÔNIO DE MENEZES CARVALHO** e orientação do Prof. Dr. Hudson Fernandes Amaral, contendo 206 (duzentas e seis) páginas assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-15

Elementos textuais

- Introdução: pp. 16-27
- Revisão da literatura: pp. 28-59
- Percurso metodológico: pp. 60-67
- Apresentação e análise dos dados: pp. 68-164
- Discussão dos Resultados: 165-172
- Considerações Finais: pp. 173-175
- Elementos pós-textuais: pp. 176-206

**ITENS DA REVISÃO:**

Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 15 de agosto de 2025.

**Revisora Profª Débora dos Passos Laia**

. Licenciatura em Letras (Port./Inglês) PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC
. Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas
. Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB

**DEDICATÓRIA**

À minha mãe, Floripes (*In Memoriam*),
pilar silencioso de amor, coragem e sacrifício.
Sua fé em mim precedeu qualquer conquista,
e sua presença, mesmo nos dias mais difíceis,
foi alento e direção.
Tudo o que alcancei tem raízes em sua entrega discreta,
em sua força mansa e na esperança que nunca me negou.
Esta caminhada também é sua.
Como escreveu Adélia Prado:
*"Minha mãe achava estudo*
*a coisa mais fina do mundo.*
*Não é.*
*A coisa mais fina do mundo é o sentimento."*
Este trabalho é dedicado ao seu sentimento.
Ao amor que me formou.
Com todo o meu carinho e gratidão.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por me conhecer, saber dos meus sonhos e dar forças nos momentos mais desafiadores e por iluminar meu caminho.

À minha mãe, Floripes (*In Memoriam*) e meu pai Vicente Romulo *(In Memoriam*), pela presença amorosa, incondicional, única, empolgante e por serem minha fonte de inspiração! Sempre.

Aos meus queridos irmãos(ãs), meu muito obrigado pelo amor, apoio constante e por estarem sempre ao meu lado nos momentos difíceis e nas conquistas desta caminhada.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, pela valiosa oportunidade de participar do projeto *Trilhas do Futuro - Educadores*, que foi essencial para a realização deste mestrado. Agradeço pelo incentivo à formação continuada e pelo compromisso com a valorização docente.

À Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano e todas as escolas que a integram, pela presença ativa e incentivo.

À Prefeitura Municipal de Belo Oriente, pelo comprometimento institucional e estímulo que ajudaram neste trabalho.

Ao meu orientador, Dr. Hudson Fernandes Amaral pela orientação competente, confiança, paciência, dedicação e pelas valiosas contribuições acadêmicas e humanas durante toda a pesquisa. À Drª. Fernanda Versiani, pela leitura e contribuições oportunas durante a fase de seminário de dissertação. Ao Dr. Jersone Tasso, pela análise cuidadosa e pelas valiosas contribuições durante as bancas de qualificação e defesa. Ao Dr. José Roberto de Souza pela participação destacada nas bancas de qualificação e defesa. Suas contribuições relevantes foram fundamentais para aprofundar minhas reflexões e aprimorar os resultados apresentados neste trabalho.

À Drª Caissa Veloso, pela escuta atenta e colaboração nas demandas que contribuíram para este trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração, do Centro Universitário Unihorizontes pelo ensino de qualidade e pelos debates enriquecedores em sala de aula.

A toda equipe do Centro Universitário Unihorizontes, meu muito obrigado pelo apoio constante, pela cordialidade e pela colaboração que tornaram minha caminhada acadêmica mais leve e produtiva.

Aos amigos e colegas, pela presença, incentivo e partilhas ao longo desta caminhada.

À Socorro Costa, que transformou meu sonho em coragem e foi luz e incentivo na minha jornada.

Agradeço aos participantes das entrevistas que, generosamente, compartilharam seus conhecimentos para a análise deste estudo.

*"A coisa pública não é coisa de ninguém. É coisa de todos, e, por isso mesmo, exige de cada um o dever da vigilância, da responsabilidade e da ética."*
*Ulysses Guimarães, 1988.*

*"A boa governança no setor público requer que as decisões sejam tomadas e implementadas com base em informação confiável, promovendo integridade, responsabilidade e transparência."*
*Tribunal de Contas da União, Referencial Básico de Governança, 2014.*

**Resumo**

**Aderência à linha de pesquisa:** Esta pesquisa está alinhada à linha de pesquisa "Estratégia, Inovação e Competitividade" do Centro Universitário Unihorizontes, analisa a gestão financeira das Caixas Escolares vinculadas à Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano, à luz da Governança Pública.

**Objetivo:** O estudo tem como objetivo geral identificar formas de aprimorar a gestão dos recursos públicos nas unidades escolares, por meio da análise do processo de prestação de contas e dos mecanismos de transparência utilizados na divulgação das informações financeiras.

**Teorias:** A pesquisa fundamenta-se em três principais referenciais teóricos: a Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), que explica as relações entre principal e agente à luz de conflitos de interesse e assimetrias informacionais; a Teoria da Assimetria da Informação, que discute as distorções decorrentes do desequilíbrio no acesso às informações (Akerlof, 1970); e a Teoria da *Accountability* (Mosher, 1968; Lerner & Tetlock, 1999, Eggett, 2013), que enfatiza a obrigação dos agentes públicos de prestar contas, justificar atos e assumir as consequências de suas decisões.

**Método:** A investigação adota uma abordagem mista, com análise documental e entrevistas semiestruturadas com Assistentes Técnicos da Educação Básica, diretores escolares, e Analistas de Prestação de Contas. Os dados qualitativos foram tratados com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) e com o auxílio do *software* NVivo.

**Resultados:** Os resultados indicam que, apesar dos mecanismos institucionais existentes, a gestão escolar enfrenta limitações como sobrecarga de trabalho, rotatividade, fragmentação de responsabilidades, falta de formação continuada e excesso de burocracia. Tais obstáculos evidenciam o descompasso entre a normativa vigente e a prática nas escolas. A pesquisa destaca a importância de fortalecer os princípios da Governança Pública para promover maior transparência, eficiência e *accountability*, favorecendo a confiança pública e a corresponsabilidade na gestão dos recursos.

**Contribuições teóricas ou metodológicas:** A dissertação apresenta contribuições significativas ao aprofundar a reflexão acadêmica sobre a *accountability* na gestão educacional, com ênfase no contexto da descentralização financeira operacionalizada por meio das Caixas Escolares.

**Contribuições gerenciais e/ou sociais:** A pesquisa apresenta recomendações gerenciais centradas em três eixos principais: valorização e profissionalização dos gestores, aprimoramento normativo e fortalecimento da governança, além da promoção da transparência com maior engajamento social. Destaca-se a importância da adequação das normativas à realidade escolar, da melhoria das condições de trabalho e do fortalecimento das SREs. No âmbito social, ressalta-se a necessidade de incentivar a participação da comunidade escolar por meio de educação fiscal e canais de comunicação acessíveis, visando fortalecer o controle social e a corresponsabilidade na gestão pública educacional.

**Palavras-chaves:** *Accountability*. Transparência. Governança Pública. Gestão financeira. Caixas escolares.

**Abstract**

**Research Line:** This research is aligned with the "Strategy, Innovation, and Competitiveness" research line of the Unihorizontes University Center and analyzes the financial management of the School Funds linked to the Regional Education Superintendence of Coronel Fabriciano, from the perspective of Public Governance.

**Objective:** The study's overall objective is to identify ways to improve the management of public resources in schools by analyzing the accountability process and the transparency mechanisms used in the disclosure of financial information.

**Theories:** The research is based on three main theoretical frameworks: Agency Theory (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), which explains the relationship between principal and agent in light of conflicts of interest and information asymmetries; Information Asymmetry Theory, which discusses the distortions resulting from imbalanced access to information (Akerlof, 1970); and Accountability Theory (Mosher, 1968; Lerner & Tetlock, 1999; Eggett, 2013), which emphasizes the obligation of public officials to be accountable, justify their actions, and assume the consequences of their decisions.

**Method:** The research adopted a mixed-method approach, involving document analysis and semi-structured interviews with Basic Education Technical Assistants, school principals, and Accountability Analysts. Qualitative data were processed using the content analysis technique proposed by Bardin (1977) and the NVivo software.

**Results:** The results indicate that, despite existing institutional mechanisms, school management faces limitations such as work overload, turnover, fragmentation of responsibilities, lack of continuing education, and excessive bureaucracy. These obstacles highlight the disconnect between current regulations and school practice. The research highlights the importance of strengthening the principles of Public Governance to promote greater transparency, efficiency, and accountability, fostering public trust and shared responsibility in resource management.

**Theoretical or methodological contributions:** The dissertation presents significant contributions by deepening academic reflection on accountability in educational management, with an emphasis on the context of financial decentralization implemented through School Funds (Caixas Escolares).

**Managerial and/or social contributions:** The research presents managerial recommendations centered on three main areas: valuing and professionalizing managers, improving regulations and strengthening governance, and promoting transparency with greater social engagement. The research highlights the importance of adapting regulations to the school environment, improving working conditions, and strengthening the SREs (Regional Education and Training Centers). In the social sphere, the need to encourage the participation of the school community through fiscal education and accessible communication channels is emphasized, aiming to strengthen social control and shared responsibility in public education management.

**Keywords:** Accountability. Transparency. Public Governance. Financial management. School Funds.

**Resumen**

**Línea de Investigación:** Esta investigación se alinea con la línea de investigación "Estrategia, Innovación y Competitividad" del Centro Universitario Unihorizontes y analiza la gestión financiera de los Fondos Escolares de la Superintendencia Regional de Educación de Coronel Fabriciano, desde la perspectiva de la Gobernanza Pública.

**Objetivo:** El objetivo general del estudio es identificar maneras de mejorar la gestión de los recursos públicos en las escuelas mediante el análisis del proceso de rendición de cuentas y los mecanismos de transparencia utilizados en la divulgación de información financiera.

**Teorías:** La investigación se basa en tres marcos teóricos principales: la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), que explica la relación entre principal y agente ante los conflictos de intereses y las asimetrías de información; la Teoría de la Asimetría de la Información, que analiza las distorsiones resultantes del acceso desequilibrado a la información (Akerlof, 1970); y la Teoría de la Rendición de Cuentas (Mosher, 1968; Lerner y Tetlock, 1999; Eggett, 2013), que enfatiza la obligación de los funcionarios públicos de rendir cuentas, justificar sus acciones y asumir las consecuencias de sus decisiones.

**Método:** La investigación adoptó un enfoque mixto, que incluyó análisis de documentos y entrevistas semiestructuradas con Asistentes Técnicos de Educación Básica, directores de escuela y Analistas de Rendición de Cuentas. Los datos cualitativos se procesaron mediante la técnica de análisis de contenido propuesta por Bardin (1977) y el software NVivo.

**Resultados:** Los resultados indican que, a pesar de los mecanismos institucionales existentes, la gestión escolar enfrenta limitaciones como la sobrecarga de trabajo, la rotación de personal, la fragmentación de responsabilidades, la falta de formación continua y el exceso de burocracia. Estos obstáculos ponen de relieve la desconexión entre la normativa vigente y la práctica escolar. La investigación destaca la importancia de fortalecer los principios de Gobernanza Pública para promover una mayor transparencia, eficiencia y rendición de cuentas, fomentando la confianza pública y la responsabilidad compartida en la gestión de los recursos.

**Contribuciones teóricas o metodológicas:** La tesis presenta contribuciones significativas al profundizar la reflexión académica sobre la rendición de cuentas en la gestión educativa, con énfasis en el contexto de la descentralización financiera implementada a través de las Cajas Escolares.

**Contribuciones gerenciales y/o sociales:** La investigación presenta recomendaciones gerenciales centradas en tres áreas principales: valorar y profesionalizar a los directivos, mejorar la normativa y fortalecer la gobernanza, y promover la transparencia con una mayor participación social. La investigación destaca la importancia de adaptar la normativa al entorno escolar, mejorar las condiciones laborales y fortalecer los Centros Regionales de Educación y Formación (CRE). En el ámbito social, se enfatiza la necesidad de fomentar la participación de la comunidad escolar mediante la educación fiscal y canales de comunicación accesibles, con el objetivo de fortalecer el control social y la corresponsabilidad en la gestión de la educación pública.

**Palabras clave:** Rendición de cuentas. Transparencia. Gobernanza pública. Gestión financiera. Cajas Escolares.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 ..... 27
Figura 2 ..... 27
Figura 3 ..... 34
Figura 4 ..... 38
Figura 5 ..... 40
Figura 6 ..... 41
Figura 7 ..... 42
Figura 8 ..... 44
Figura 9 ..... 48
Figura 10 ..... 51
Figura 11 ..... 53
Figura 12 ..... 54
Figura 13 ..... 72
Figura 14 ..... 75
Figura 15 ..... 78
Figura 16 ..... 82
Figura 17 ..... 85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 ..... 23
Tabela 2 ..... 64
Tabela 3 ..... 90
Tabela 4 ..... 91
Tabela 5 ..... 92
Tabela 6 ..... 93
Tabela 7 ..... 94
Tabela 8 ..... 95
Tabela 9 ..... 96
Tabela 10 ..... 97
Tabela 11 ..... 100
Tabela 12 ..... 101
Tabela 13 ..... 102
Tabela 14 ..... 103
Tabela 15 ..... 104
Tabela 16 ..... 105
Tabela 17 ..... 106
Tabela 18 ..... 106
Tabela 19 ..... 110
Tabela 20 ..... 110
Tabela 21 ..... 111
Tabela 22 ..... 112
Tabela 23 ..... 113
Tabela 24 ..... 113
Tabela 25 ..... 114
Tabela 26 ..... 115

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**APCs -** Analistas de Prestação de Contas

**AT** - *Accountability Theory*

**ATB -** Assistente Técnico de Educação Básica

**BPM** - *Business Process Management*

**CAPES** - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**CF** - Constituição Federal

**CEL** - Coronel

**CNPJ -** Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

**DAE -** Documento de Arrecadação Estadual

**DAFI -** Diretoria de Administração e Finanças

**DIVOF-** Divisão Operacional Financeira

**EJA -** Educação de Jovens e Adultos

**e-SIC -** Sistema Eletrônico do Serviço de Informação

**FIA** - Fundação Instituto de Administração

**IBGC** - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

**IES** - Instituto de Ensino Superior

**IFAC** - *International Federation of Accountants*

**INTOSAI** - *International Organization of Supreme Audit Institutions*

**LAI -** Lei de Acesso à Informação

**LRF** - Lei de Responsabilidade Fiscal

**MARE** - Ministério da Administração e Reforma do Estado

**NPG** - *New Public Governance*

**NPM** - *New Public Management*

**NUCONT** - Núcleo de Contabilidade

**OECD** - *Organisation for Economic Co-Operation and Development*

**OCDE** - *Organization for Economic Co-operation and Development*

**ONG's -** Organizações não-governamentais

**PDDE** - Programa Dinheiro Direto na Escola

**SciELO** - *Scientific Periodicals Eletronic Library Online*

**SEEMG** - Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

**SEE** - Secretaria de Estado de Educação

**SIAFI** - Sistema Integrado de Administração Financeira

**SRE** - Superintendência Regional de Ensino

**TCLE** - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**TCU** - Tribunal de Contas da União

**TCEMG** - Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO ..... 19**

**1.1 Apresentação do Tema** ..... 19

**1.2 Objetivos** ..... 21

***1.2.1 Objetivo Geral*** ..... ***21***

***1.2.2 Objetivos Específicos*** ..... ***21***

**1.3 Justificativa** ..... 21

**1.4 Adequação à linha de pesquisa** ..... 24

**1.5 Contextualização e Ambiência de Pesquisa** ..... 24

***1.5.1 A Caixa Escolar na SEE/MG, SRE de Cel. Fabriciano e nas escolas*** ..... ***24***

**2 REVISÃO DE LITERATURA ..... 31**

**2.1 Os Princípios da Governança Corporativa e Governança Pública** ..... 31

**2.2 As Teorias da Agência, da Assimetria da Informação e *Accountability*** ..... 36

**2.3 A Gestão Financeira das Caixas Escolares nas Escolas Públicas da Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano** ..... 46

**2.4 Quadro dos Estudos Teóricos e Empíricos sobre o tema** ..... 54

**3 PERCURSO METODOLÓGICO ..... 62**

**3.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa** ..... 62

**3.2 Unidade de Observação e Sujeitos da Pesquisa** ..... 63

**3.3 Plano de Coleta de Dados** ..... 64

**3.4 Plano de Análise e Interpretação dos Dados** ..... 66

**4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS ..... 70**

**4.1 Pesquisa Documental** ..... 70

***4.1.1 Dados da Caixa Escolar da Escola Estadual Horizonte do Saber*** ..... ***71***

***4.1.2 Dados da Caixa Escolar da Escola Estadual Vale do Aço*** ..... ***74***

***4.1.3 Dados da Caixa Escolar da Escola Estadual Caminho do Conhecimento*** ..... ***78***

***4.1.4 Dados da Caixa Escolar da Escola Estadual Nova Esperança*** ..... ***81***

***4.1.5 Dados da Caixa Escolar da Escola Estadual Serra Verde*** ..... ***84***

***4.1.6 Conclusão Geral da Pesquisa Documental*** ..... ***87***

***4.2 Análise dos dados quantitativos demográficos dos ATBs*** ..... ***90***

***4.2.1O Perfil Socioprofissional do Assistente Técnico de Educação Básica (ATB): Caracterização, Desafios e Perspectivas*** ..... ***97***

**4.3 Análise dos dados quantitativos demográficos dos Diretores Escolares** ..... 99

*4.3.1 O Perfil dos Diretores Escolares: Experiência, Desafios e Perspectivas para a Liderança na Educação* ..... *107*
*4.4 Análise dos dados quantitativos dos Analistas de Prestação de Contas* ..... *109*
*4.4.1 O Perfil do Analista de Prestação de Contas da SRE de Cel. Fabriciano: Qualificação, Estabilidade e Desafios na Valorização Profissional* ..... *116*
**4.5 Análise de Contéudo das Entrevistas dos Assistentes Téc. da Educação Básica** .. 118
*4.5.1 Uso dos Recursos da Caixa Escolar* ..... *118*
*4.5.2 Sistema de Prestação de Contas* ..... *119*
*4.5.3 ATB e Comunidade Escolar* ..... *120*
*4.5.4 Dificuldades na Confecção da Prestação de Contas* ..... *121*
*4.5.5 Diligências nas Prestações de Contas* ..... *124*
*4.5.6 Treinamento e Capacitação* ..... *124*
*4.5.7 A Atividade do Assistente Técnico de Educação Básica - ATB* ..... *125*
*4.5.8 Apoio da Direção Escolar* ..... *126*
*4.5.9 Transparência e Comunidade Escolar* ..... *127*
*4.5.10 Assimetria da Informação e Comunicação* ..... *128*
*4.5.11 Relação de Agência* ..... *129*
*4.5.12 Tecnologia e Prestação de Contas* ..... *130*
*4.6 Análise de Contéudo das Entrevistas dos Diretores Escolares* ..... 131
*4.6.1 Uso dos Recursos da Caixa Escolar* ..... *132*
*4.6.2 Sistema de Prestações de Contas* ..... *133*
*4.6.3 Desafios na Implementação da Prestação de Contas da Caixa Escolar* ..... *134*
*4.6.4 Diligências nas Prestações de Contas* ..... *136*
*4.6.5 Treinamento e Capacitação* ..... *137*
*4.6.6 Transparência e Comunidade Escolar* ..... *138*
*4.6.7 Participação da Comunidade Escolar* ..... *139*
*4.6.8 Responsabilização* ..... *140*
*4.6.9 Atividades do Diretor* ..... *141*
*4.6.10 Assimetria da Informação e Comunicação* ..... *142*
*4.6.11 Relações de Agência* ..... *144*
*4.6.12 Tecnologia e Prestação de Contas* ..... *145*
**4.7 Análise de Conteúdo das Entrevistas dos Analistas de Prestações de Contas** ..... 147
*4.7.1 Uso dos Recursos da Caixa Escolar* ..... *147*
*4.7.2 Avaliação do Sistema de Prestação de Contas* ..... *148*
*4.7.3 Treinamento e Capacitação* ..... *149*

*4.7.4 Atividades do Analista de Prestação de Contas* ..... *150*
*4.7.5 Gestão Escolar* ..... *151*
*4.7.6 Fatores da Emissão de Diligências* ..... *152*
*4.7.7 Principais Erros Cometidos nas Prestações de Contas* ..... *153*
*4.7.8 Informações Econômico-financeiras* ..... *154*
*4.7.9 Tecnologia e Prestação de Contas* ..... *155*
*4.7.10 Transparência e Comunidade Escolar* ..... *156*
*4.7.11 Assimetria de Informação e Comunicação* ..... *157*
*4.7.12 Relação de Agência* ..... *158*
*4.8 Gestão e Prestação de Contas das Caixas Escolares: Convergências e Divergências entre os Principais Atores* ..... 159
**5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS** ..... **167**
**6 CONSIDERAÇÕES FINAIS** ..... **175**
**7 REFERÊNCIAS** ..... **178**
**ANEXO 1 - Prévia do Instrumento de Coleta de Dados** ..... **195**
**ANEXO 2 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** ..... **204**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do Tema

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira passou por significativas transformações motivadas pela necessidade de se adaptar às novas exigências sociais, políticas e econômicas. Nesse contexto, a Governança Pública ganhou destaque como um conjunto de práticas, normas e princípios voltados à melhoria da gestão no setor público. Sua adoção visa promover maior transparência, responsabilização (*accountability*) e eficácia na aplicação dos recursos públicos, conforme destacam autores como Viana (2010) e Kissler e Heidemann (2006).

A Governança Pública, segundo Nardes, Altounian e Vieira (2018), deve ser incorporada de forma contínua pelas organizações públicas, com vistas à geração de valor para a sociedade. Entre os benefícios advindos de sua aplicação estão o alinhamento dos objetivos institucionais com os interesses públicos, a otimização de resultados e a melhoria na prestação de serviços (Silva, 2022). Esses princípios encontram respaldo legal no Decreto Federal nº 9.203/2017, alterado pelo Decreto nº 9.901/2019, que define a Governança Pública como "o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse serviços de interesse da sociedade".

Tais mecanismos incluem princípios como capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, regulação eficiente, prestação de contas, responsabilidade e transparência (Brasil, 2019). Esses fundamentos são essenciais para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para resultados, reforçando o compromisso da administração pública com o interesse coletivo, sendo essencial para otimizar o desenvolvimento social, econômico, político e cultural do Brasil e das unidades que o constituem (Teixeira & Gomes, 2019).

No âmbito educacional, as Caixas Escolares representam um importante instrumento de gestão descentralizada. Responsáveis pela administração de recursos financeiros destinados à manutenção das escolas e ao desenvolvimento de projetos pedagógicos, essas entidades desempenham um papel crucial na promoção da cidadania e na efetivação de uma gestão democrática, conforme previsto na Resolução SEE/MG nº 1.346/2009. Nesse contexto, a boa governança é fundamental para garantir a correta aplicação dos recursos, a melhoria da qualidade do ensino e o fortalecimento da participação social.

A prestação de contas, por sua vez, deve ser compreendida como uma prática estratégica que visa assegurar a legalidade, a transparência e a efetividade das ações governamentais (TCU, 2014b; TCU, 2023). Mais do que um cumprimento formal de exigências legais, trata-se de um processo que fortalece a confiança da sociedade nas instituições públicas, promovendo o controle social e a responsabilidade dos gestores (Giacomoni, 2019; O'Donnell, 1998). Nesse sentido, a *accountability* e a transparência não apenas legitimam a atuação da gestão escolar, mas também contribuem para o aprimoramento contínuo da administração pública.

Tavares e Romão (2021) enfatizam que a responsabilização, a transparência e a prestação de contas das políticas públicas constituem instrumentos essenciais para uma gestão pública eficiente. Complementando essa perspectiva, Rodrigues (2020) esclarece que a transparência diz respeito à visibilidade das ações e decisões perante o público e as instituições, enquanto a *accountability* se refere à obrigação de prestar contas e justificar atos a determinados indivíduos ou organizações.

Estudos anteriores, como os de Netto (2013), Carvalho (2013), Bergamini (2019) e Costa (2017), identificam desafios recorrentes na gestão e na prestação de contas das Caixas Escolares, incluindo a sobrecarga das equipes gestoras, inconsistências na execução orçamentária e a transferência de responsabilidades do Estado para essas entidades. Tais problemas indicam a necessidade de revisão e fortalecimento dos mecanismos de controle e apoio à gestão escolar.

No que se refere à transparência nas instituições de ensino superior, Souza (2015), ao realizar um estudo na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRJ), identificou uma deficiência significativa na disponibilização de informações claras, objetivas e acessíveis ao público. Os resultados da pesquisa evidenciaram a necessidade premente de aprimorar os mecanismos de transparência institucional. Embora tenha sido constatado um incremento na quantidade de dados divulgados, essa evolução ainda se mostra insuficiente frente às exigências de um ambiente democrático que demanda maior visibilidade e acesso à informação

Com base nisso, o presente estudo propõe-se a analisar a gestão das Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Coronel Fabriciano/MG, à luz dos princípios da Governança Pública, com especial atenção à *accountability* e à transparência. A pesquisa está estruturada em quatro partes principais, além desta introdução: (1) uma revisão de literatura, abordando autores clássicos e contemporâneos sobre governança, prestação de contas e transparência; (2) apresentação e análise dos dados empíricos; (3) discussão dos resultados; e

(4) proposição de recomendações para o aprimoramento da gestão das Caixas Escolares e uma nova agenda para pesquisa.

A questão norteadora que orienta este trabalho é: Como as escolas estaduais, em articulação com a Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano, podem aprimorar a gestão da prestação de contas com base nos princípios da Governança Pública?

Este estudo visa contribuir para a consolidação de práticas de gestão mais transparentes, responsáveis e eficientes nas instituições escolares, promovendo o fortalecimento da educação pública e da cidadania.

## 1.2 Objetivos

### *1.2.1 Objetivo Geral*

Analisar de que forma as escolas estaduais, em conjunto com a Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano, podem aprimorar a gestão da prestação de contas, com base nos princípios da Governança Pública.

### *1.2.2 Objetivos Específicos*

***1.2.2.1*** *Identificar o processo de prestação de contas das unidades escolares da SRE de Cel. Fabriciano.*

***1.2.2.2*** *Analisar alguns processos de prestação de contas aprovados, aprovados com ressalva e reprovados.*

***1.2.2.3*** *Analisar os mecanismos utilizados quanto à transparência das informações que são disponibilizadas pela SRE de Cel. Fabriciano e unidades escolares.*

***1.2.2.4*** *Identificar os principais desafios enfrentados pelas escolas estaduais e pela Superintendência Regional na gestão da prestação de contas.*

## 1.3 Justificativa

A prestação de contas é uma ação que se inicia com o planejamento, com ações de monitoramento, definição das etapas e acompanhamento da execução, o que a torna uma atividade simples. Dessa forma, é preciso buscar aplicar os princípios da Governança Pública, enfatizando especialmente a prestação de contas, responsabilidade e transparência no sentido

de uma melhoria nos processos implementados na gestão de recursos financeiros públicos nas unidades escolares (TCU, 2014b).

A presente dissertação mostra-se relevante pois se trata da aplicação dos princípios da Governança Pública, especialmente no que se refere ao processo de prestação de contas e transparência de recursos públicos repassados para as Caixas Escolares da SRE de Cel. Fabriciano que, se gastos de forma correta, beneficiam os alunos e otimizam a gestão financeira. Assim, na perspectiva organizacional, o ato de divulgar todas estas informações de forma adequada, clara, simples e objetiva, acerca dos recursos financeiros e dos gastos da escola, através da publicação de relatórios fundamentados em documentação apropriada, contribui decisivamente para fortalecer a transparência das contas e evitar desvios e irregularidades nas aplicações.

Michener e Bersch (2013) definem a transparência de acordo com os seus elementos constitutivos: visibilidade (associada ao grau no qual a informação é completa e facilmente encontrada) e a inferabilidade (ligada à qualidade da informação, ocorrendo quando esta é simplificada. A transparência é a formalização do compromisso do governo em garantir a visibilidade e a inferabilidade da informação disponibilizada sobre suas ações. (Batista, Rocha & Santos, 2020). Do ponto de vista social, tal processo irá contribuir para dar visibilidade e transparência de todas as ações empreendidas por meio dos recursos públicos, proporcionando o controle social e o exercício da cidadania.

Ressalta-se que é pela gestão de recursos públicos que há o controle e fiscalização dos órgãos competentes para verificar a regularidade e cumprimento do objetivo preestabelecido. A *accountability* é indispensável para ver como os recursos estão sendo aplicados, a sua evolução e transparência para a comunidade. O vocábulo *accountability* refere-se à obrigação de prestar contas, justificar e explicar (Bovens, 2007). De acordo com o TCU (2014b), a prestação de contas constitui a justificativa do uso adequado de determinada quantia ou mesmo de determinado objeto, instrumento ou ato, não se limitando apenas a valores financeiros.

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, no art. 93, assim define o ato de prestar contas: “quem quer que utilize dinheiros públicos terá de justificar seu bom e regular emprego na conformidade das leis, regulamentos e normas emanadas das autoridades administrativas.” Do ponto de vista pessoal e profissional, trata-se de uma oportunidade ímpar em contribuir, através da pesquisa, para a melhoria do processo de gestão da prestação de contas no âmbito escolar. No campo da pesquisa na área, este estudo pretendeu ampliar, complementar e enriquecer a bibliografia do tema em estudo.

Assim, visando contribuir com o desenvolvimento da pesquisa, realizou-se uma busca nas bases de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library Online (SciELO), Google Scholar* e no banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no arco temporal de 2012 a 2023**.** Para a busca de artigos, teses e dissertações acerca da temática foram utilizadas as seguintes palavras-chave: "caixa escolar," "educação e *accountability*", "governança e educação", "transparência e *accountability*", "caixa escolar e gestão financeira", e "Nova Gestão Pública e educação" nas categorias resumo; palavras-chave e título conforme Tabela 1.

Tabela 1

***Pesquisas identificadas***

| **Palavras-chave** | ***SciELO*** | ***GOOGLE SCHOLAR*** | **CAPES** |
|---|---|---|---|
| Caixa escolar | 3 | 3 | 7 |
| Caixa escolar e gestão financeira | 4 | 4 | |
| Governança e educação | 2 | 6 | |
| Nova Gestão Pública e educação | | 3 | |
| Educação e *accountability* | | 8 | |
| Transparência e *accountability* | | 3 | |
| **Total** | 9 | 27 | 7 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na base de dados SciELO*,* foram encontrados nove artigos com as palavras-chave "Nova Gestão Pública e educação", "educação e *accountability*" e "transparência e *accountability*", que se relacionam com a temática da pesquisa. Quanto às palavras-chave "caixa escolar", "caixa escolar e gestão financeira" e "governança e educação," não foi encontrado artigo algum do campo de pesquisa.

No que se refere à base de dados *Google Scholar* foram utilizados os descritores "caixa escolar", "caixa escolar e gestão financeira", "governança e educação", "Nova Gestão Pública e educação", "educação e *accountability*", "transparência e *accountability*" e retornaram um total de 23 artigos e quatro dissertações, conforme apresentado na tabela 1.

Do Banco de Teses e Dissertações da CAPES, foi utilizado o descritor "caixa escolar" e da pesquisa retornaram 21 ocorrências, mas verificou-se que apenas seis dissertações e uma tese tratavam direta ou indiretamente sobre o tema-objeto da pesquisa.

## 1.4 Adequação à linha de pesquisa

O tema proposto do estudo relaciona-se à temática Gestão Pública e Sociedade, que se refere ao conjunto de atividades que envolvem a aplicação dos conhecimentos e ferramentas no setor público na consecução dos objetivos na perspectiva da boa governança pública. Uma boa governança pública concilia o atingimento dos critérios estabelecidos às exigências da conformidade; guia as decisões dos agentes públicos e alia o desempenho e a conformidade ao tomar decisões sustentáveis que promovem ações que solucionam problemas públicos (Vieira & Barreto, 2019).

A linha de pesquisa é a Estratégia, Inovação e Competitividade, área de concentração de Organização e Estratégia, do Grupo de Pesquisa Núcleo NUCONT (Núcleo de Contabilidade), criado em 2009 no Centro Universitário Unihorizontes. Atualmente é coordenado pelo Prof. Dr. Hudson Fernandes Amaral. Dedica-se a desenvolver estudos que contemplam aspectos da estratégia, *marketing*, competitividade, empreendedorismo e o contexto do mercado global.

Os estudos enfocam as perspectivas de empresas privadas, Organizações não-governamentais (ONG's), setor público, além do cooperativismo e a sociedade, enfocando os seguintes temas:

a) Gestão da inovação;
b) Governança e sustentabilidade;
c) Gestão financeira e desempenho;
d) Inovação social.

## 1.5 Contextualização e Ambiência de Pesquisa

### *1.5.1 A Caixa Escolar na SEE/MG, SRE de Cel. Fabriciano e nas escolas*

A administração dos recursos recebidos para a educação em Minas Gerais é feita através da Caixa Escolar, unidade executora constituída para receber, executar e prestar contas dos recursos destinados às referidas escolas, salientando-se que o termo 'Caixa Escolar' existe no Brasil desde a época do Império.

Conforme Bernardo e Carvalho (2012), a Caixa Escolar tem sua trajetória iniciada na França oitocentista. No Brasil, durante a República, verifica-se uma maior efetividade das ações, com a instalação dos grupos escolares e consequente organização e fiscalização para o

bom funcionamento da Caixa Escolar. As autoras afirmam que a Caixa Escolar foi regulamentada em 1911, em Minas Gerais, instituindo a legislação pertinente, por meio da Lei Bueno Brandão, com o caráter de impulsionar a frequência escolar, sobretudo dos alunos mais pobres.

Bahiense (2014) aponta que as Caixas Escolares se tornaram um dos dispositivos de implementação, legitimação e ampliação dos grupos escolares no início do século XX, com o fim de fomentar e impulsionar a frequência dos alunos nas escolas, por meio de auxílios aos alunos pobres, a premiação ao assíduos e aquisição de mobílias para o funcionamento das escolas. Elas tiveram um papel relevante ao aproximar a escola da sociedade e ainda ocupam certa centralidade nas escolas mineiras.

Bernardo (2014) explica que a Caixa Escolar deve ser considerada como uma estratégia de difusão da cultura e também contribuiu para consolidar a educação primária e validar um novo regime imposto à sociedade naquele momento. A autora ratifica que, além das particularidades dos regulamentos das Caixas Escolares, seu principal objetivo foi garantir a frequência escolar dos alunos pobres (2020).

As Caixas Escolares sofreram modificações expressivas ao longo da história, sendo que tiveram, inicialmente, um caráter filantrópico visando a manutenção dos pobres; foi e ainda é um mecanismo de complemento da ação do Estado no custeio da educação dos alunos mais pobres; contribuíram na escolarização, além de fazer parte da cultura escolar (Luz & Anjos, 2022).

Torna-se importante salientar que uma vasta legislação foi elaborada para sistematizar o funcionamento das Caixas Escolares em Minas Gerais, dentre as quais se destacam o Decreto nº 43.659/2003; o Decreto nº 45.0852009; a Resolução SEE nº 1346/2009; a Resolução SEE nº 2245/2012; o Decreto nº 47.518/2018; a Resolução SEE nº 3.670, de 28/12/2017; a Resolução SEE nº 3.856, de 17/07/2018, a Resolução nº 3.741, de 04/05/2018 e a Resolução 5.131/2025, que dispõem sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino da rede estadual.

A Caixa Escolar é uma associação sem fins lucrativos, responsável por administrar os recursos financeiros de uma escola. Conforme preceitua a Resolução da SEEMG nº. 1.346/2009, a Caixa Escolar tem por finalidade atuar na gestão dos recursos financeiros com foco no benefício do aluno, promovendo a melhoria da qualidade do ensino de forma complementar, colaborando com uma concepção democrática de escola como agente de

transformação e contribuindo para seu funcionamento autônomo, eficiente e criativo em todas as dimensões.

Assim, a Caixa Escolar desempenha um papel fundamental no apoio financeiro e na gestão transparente das escolas, promovendo o fortalecimento da participação da comunidade escolar, a eficiência na aplicação dos recursos, o desenvolvimento integral dos alunos, além de contribuir para a qualidade de ensino.

No âmbito educacional, a Caixa Escolar é fundada em assembleia geral e seu estatuto é registrado em cartório e, de acordo com o estatuto, em seu art. 11, § 1º, fica estabelecido que o presidente da instituição é obrigatoriamente o diretor da escola, conforme Resolução SEE nº 3.670/2017, devendo obedecer aos princípios da administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Um dos locais de realização da presente pesquisa é em Coronel Fabriciano, onde se localiza a Superintendência Regional de Ensino. Coronel Fabriciano é um município brasileiro localizado no interior do Estado de Minas Gerais, na região Sudeste do país, no 'coração' do Vale do Aço, Leste de Minas. Ele pertence à Região Metropolitana do Vale do Aço e faz limite com os municípios de Mesquita, Ferros, Antônio Dias, Timóteo e Ipatinga.

O município está localizado a 1 km da *Aperam South America*, a única produtora integrada de aços planos inoxidáveis e siliciosos da América Latina, e a 12 km da Usiminas, líder no setor siderúrgico brasileiro. Também está próximo de outras grandes empresas, como a Cenibra, a 40 km, produtora de celulose, e a Vale S.A, a 90 km, uma das maiores mineradoras do mundo.

A Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Coronel Fabriciano foi instituída em 30 de dezembro de 1982, originalmente sob a denominação de 30ª Delegacia Regional de Ensino. Sua criação marcou um importante avanço no processo de descentralização da gestão educacional em Minas Gerais, permitindo maior proximidade entre o poder público estadual e as escolas da região.

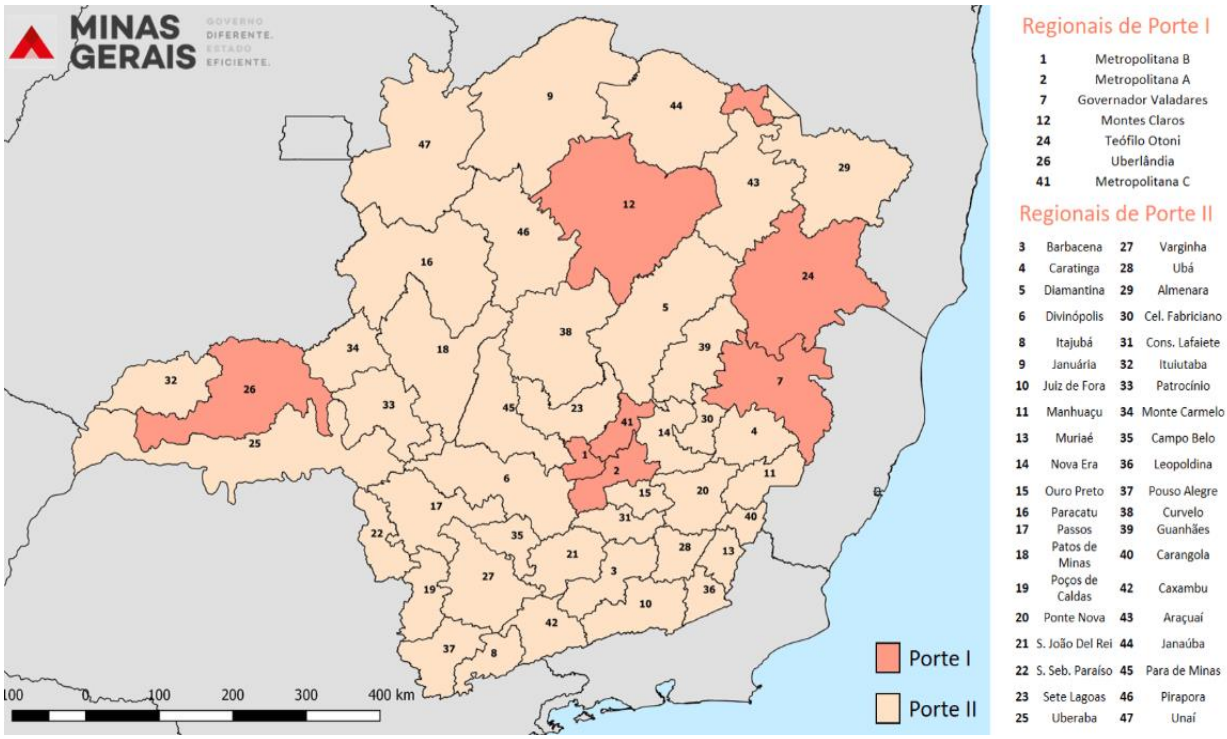
A partir de sua implantação, a SRE passou a exercer um papel estratégico no acompanhamento, supervisão e apoio técnico às instituições de ensino sob sua jurisdição, promovendo a implementação das políticas educacionais do Estado, a gestão de recursos, o suporte pedagógico e a articulação com a comunidade escolar.

Ao longo dos anos, sua atuação tem sido fundamental para o fortalecimento da educação pública na região do Vale do Aço e municípios circunvizinhos, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e para o desenvolvimento institucional das escolas estaduais.

A SRE promove uma gestão democrática, participativa e transparente, focada na melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos, representada na figura 1, a seguir, pelo 30, como Regional de Porte II:

Figura 1

***Mapa das Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais***




Fonte: https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/

A SRE de Cel. Fabriciano é constituída por 69 (sessenta e nove) escolas relacionadas na figura 2, a seguir.

Figura 2

***Escolas Estaduais da Superintendência Regional de Cel. Fabriciano***

| **MUNICÍPIOS** | **ESCOLAS** |
|---|---|
| Antônio Dias | E.E. Cel. Fabriciano Felisberto de Brito<br>E.E. Professor Letro<br>E.E. Germano Pedro de Souza<br>E.E. Vicente Inácio Bispo |
| Belo Oriente | E.E. Presidente Tancredo Neves<br>E.E. João Hemétrio de Menezes |
| Braúnas | E.E. Fagundes Varela<br>E.E Maria Isabel Moreira Pinto |

| | |
|---|---|
| Coronel Fabriciano | E.E. Prof. Pedro Calmon<br>E.E. Alberto Giovannini<br>E.E. Tancredo de Almeida Neves<br>E.E. Padre José Maria de Man<br>E.E. Dr. Geraldo Perlingeiro de Abreu<br>E.E. Rotildino Avelino<br>E.E. Zacarias Roque<br>E.E. Cel. Silvino Pereira<br>E.E. Raulino Cotta Pacheco<br>E.E. Profª Celina Machado<br>E.E. Dr. Joaquim Gomes da Silveira Neto |
| Ipatinga | E. E. Manoel Izídio<br>E. E. Manoela Soares Bicalho<br>E.E. João Walmick<br>E.E. Almirante Toyoda<br>E.E. Haydée Maria Imaculada Schittini<br>E.E. Maurílio Albanese Novais<br>E.E. Sônia Maria Silva Gomes<br>E.E. Profª Maria Antonieta<br>E.E. Laura Xavier Santana<br>E.E. Engº. Amaro Lanari Júnior<br>E.E. Dª Caetana América de Menezes<br>E.E. Profª Elza de Oliveira Lage<br>E.E. Geraldo Gomes Ribeiro<br>E.E. Nacif Selim de Sales<br>E.E. Wilson Alvarenga<br>E.E. Nilza Luzia Souza Butta<br>E.E. João XXIII<br>E.E. Dom Helvécio<br>E.E. Engº. Márcio Aguiar da Cunha<br>E.E. Chico Mendes<br>E.E. Selim José de Sales<br>E.E. Dª Canuta Rosa de Oliveira Barbosa<br>E.E. Dr. Ovídio de Andrade<br>CESEC - João Guimarães Rosa<br>Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais |
| Jaguaraçu | E.E. Professora Sebastiana de Almeida e Silva |
| Joanésia | E.E. Prof. Antônio Marciano<br>E.E. Profª. Eunice dos Santos Costa<br>E.E. Prof. Manoel Gonçalves Ferreira |
| Marliéria | E.E. Liberato de Castro<br>E.E. Em Horto Belém |
| Mesquita | E.E. Caetano Dias<br>E.E. Prudente de Morais |
| Santana do Paraíso | E.E. Salvelino Fernandes Madeira<br>E.E. Antônio Luiz<br>E.E. Joaquim Eliziário da Silva<br>E.E. Albertino Ferreira Drumond<br>E.E. José Rosa Damasceno |

| | |
|---|---|
| | E.E. Herbert José de Souza - Betinho |
| Timóteo | E.E. São Sebastião<br>E.E. Antônio Silva<br>E.E. Profª. Ana Letro Staacks<br>E.E. Tenente José Luciano<br>E.E. Profª Haydée de Souza Abreu<br>E.E. Getúlio Vargas<br>E.E. João Cotta de Figueiredo Barcelos<br>E.E. Capitão Egídio de Lima<br>E.E. Leôncio de Araújo<br>E.E. Profª Hilda Araújo Ozório Zauza<br>E.E. José Ferreira Maia |

Fonte: https://srecelfabriciano.educacao.mg.gov.br/index.php/home/lista-de-escolas

Nesse contexto, destacam-se os atores principais envolvidos na pesquisa:

- Diretor escolar: gestor e presidente da Caixa Escolar e responde por todos os atos, pois administra recursos públicos sujeitos a controles interno e externo e com a obrigação de prestar contas, conforme a Constituição Federal, Parágrafo Único do art. 70 e também de acordo com a Constituição Estadual, art. 74, § 2º, inciso I e II.
- Assistente Técnico de Educação Básica (ATB): profissional que auxilia o diretor na gestão organizacional da escola, especialmente nas prestações de contas.
- Analista Educacional da SRE de Cel. Fabriciano: profissional que exerce atribuições técnico-administrativas, neste caso, o Analista de Prestação de Contas.

No desenvolvimento desta pesquisa, o pesquisador atuou diretamente na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Coronel Fabriciano, bem como em escolas estaduais vinculadas à sua jurisdição, com o objetivo de acessar as informações essenciais à realização do estudo. A investigação foi conduzida por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas, as quais foram aplicadas aos Diretores Escolares, Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATBs) e Analistas Educacionais, servidores responsáveis pela avaliação e acompanhamento dos processos de prestação de contas no âmbito da SRE.

O acesso às informações ocorreu *in loco*, na própria Superintendência, por meio da aplicação de instrumentos de coleta de dados (entrevistas e questionários), voltados aos profissionais diretamente envolvidos com os procedimentos de análise e validação das prestações de contas escolares.

Para compreender as causas que originam as diligências nos processos de prestação de contas, realizou-se uma investigação dos erros recorrentes na elaboração e organização desses documentos. A análise documental permitiu identificar os tipos de diligências mais frequentes,

bem como sua natureza e fatores associados, contribuindo para a compreensão dos entraves enfrentados na gestão financeira das escolas.

# 2 REVISÃO DE LITERATURA

## 2.1 Os Princípios da Governança Corporativa e Governança Pública

A origem do conceito de governança remonta à segunda metade do século XVIII, quando Adam Smith (1776), em sua obra *A Riqueza das Nações*, alertava para os riscos inerentes à separação entre propriedade e gestão, destacando a dificuldade de se assegurar o comportamento diligente de gestores que não são proprietários dos ativos que administram (Rossetti & Andrade, 2022).

No século XX, o debate sobre governança ganha consistência com a publicação da obra seminal de Berle e Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, na qual os autores evidenciam os conflitos de interesses entre proprietários e administradores decorrentes da dispersão acionária nas grandes corporações. Essa obra inaugura o campo da Governança Corporativa, com ênfase no conflito de agência e nos mecanismos de controle do comportamento oportunista dos gestores.

Ronald Coase (1937), por sua vez, lança as bases da Teoria da Firma, explicando o surgimento das empresas como forma de minimizar os custos de transação. Segundo Coase, firmas são criadas quando os custos de operar no mercado superam os custos de coordenar internamente as atividades econômicas por meio da autoridade hierárquica. Assim, as 'firmas' são organizadas para estruturar e delinear os fatores de produção e diminuir os custos de transação, com o objetivo de atender ao mercado e aos interesses dos proprietários.

Na década de 1960, Galbraith (1967) retoma as ideias de Berle e Means e analisa as transformações estruturais nas organizações modernas, introduzindo o conceito de tecnoestrutura, caracterizando um corpo técnico que, embora não seja proprietário, detém o controle das grandes corporações, orientando-as pela eficiência e pela maximização dos lucros.

A partir da década de 1970, a Teoria da Agência e Custos de Agência, formulada por Jensen e Meckling (1976), aprofunda a análise sobre os conflitos entre os interesses do principal (proprietário) e do agente (gestor), suas assimetrias e dos custos para o controle dos conflitos, chamados de custos de agência. Tal teoria introduz o conceito de custos de agência, propondo mecanismos para mitigá-los, como incentivos e monitoramento, o que fundamenta muitas das práticas modernas de Governança Corporativa (Silveira, 2015).

Durante as décadas de 1980 e 1990, os trabalhos de Oliver Williamson (1981, 2001) expandem a Teoria da Firma de Coase, incorporando análises contratuais e institucionais. Williamson desenvolve a chamada Nova Economia Institucional, destacando o papel da

governança como forma de estruturação de relações contratuais complexas e a necessidade de instituições que regulem a cooperação entre agentes com interesses potencialmente divergentes.

A Governança Corporativa constitui um instrumento essencial para o controle e o acompanhamento de contratos e transações sob a ótica da eficiência econômica, conforme argumenta Williamson (1996). Para Cadbury (1998), a governança está intrinsecamente vinculada ao modo de governar, sendo operacionalizada por meio de métodos de gestão respaldados em legislações ou códigos de boas práticas. Nesse contexto, a Governança Corporativa configura-se como um mecanismo relevante para a mediação e resolução de conflitos, promovendo equidade, transparência, *accountability* e responsabilidade social (Hedlun et al., 2021). De maneira complementar, Bovaird e Löffler (2003) enfatizam que os princípios estruturantes da boa governança abrangem transparência, prestação de contas, inclusão social, engajamento, parcerias, sustentabilidade e o respeito ao ordenamento jurídico.

Paralelamente ao desenvolvimento teórico da Governança Corporativa, diversas iniciativas e acontecimentos internacionais contribuíram de forma significativa para a consolidação e disseminação de suas práticas. Entre os principais marcos históricos, conforme apontado por Rossetti e Andrade (2022), destacam-se:

1. A criação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 1960, cuja atuação passou a promover princípios fundamentais de boa governança, com ênfase em transparência, equidade e responsabilização;
2. O lançamento do Fundo Lens, em 1992, idealizado pelo empreendedor Robert Monks nos Estados Unidos, com o propósito de incentivar o monitoramento da criação de valor pelas corporações, fortalecendo a relação entre investidores e empresas;
3. A publicação do Relatório Cadbury, também em 1992, no Reino Unido, considerado o primeiro Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, cujo foco principal recai sobre a prestação de contas responsável e a transparência na gestão corporativa;
4. A promulgação da Lei Sarbanes-Oxley, em 2002, pelo Congresso dos Estados Unidos, como resposta aos escândalos financeiros envolvendo grandes corporações. A referida legislação teve como objetivo reforçar os mecanismos de conformidade (*compliance*), *accountability* e transparência, consolidando-se como um marco regulatório no campo da Governança Corporativa.

No Brasil, a discussão sobre Governança Corporativa ganhou força na década de 1990, especialmente em função dos processos de privatização, globalização e desregulamentação da

economia (De Benedicto, 2008), o que acarretou demandas para a melhoria dos padrões de governança, sobretudo em função dos mercados exteriores (Silva & Leal, 2007).

Em 1995, foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com o objetivo de promover a capacitação, o desenvolvimento e a disseminação das melhores práticas, que publicou, em 1999, a primeira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, com princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), a Governança Corporativa constitui um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, visando alinhar interesses, preservar o valor institucional e promover a qualidade da gestão. Seus princípios fundamentais - transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa - são essenciais para assegurar a boa governança e devem ser adotados por todos os agentes envolvidos na gestão organizacional.

A partir desse contexto, emerge a Governança Pública, impulsionada pela crítica aos modelos burocráticos tradicionais e pela busca por maior eficiência e *accountability* no setor público. A chamada Nova Gestão Pública (*New Public Management* - NPM), conforme Hood (1991) e Bao et al. (2013), propõe a adoção de práticas da iniciativa privada na administração pública, visando racionalização, foco em resultados e melhoria na prestação de serviços, constituindo assim uma mudança paradigmática na forma de gerir a coisa pública.

Posteriormente, surge a Nova Governança Pública (*New Public Governance* - NPG), que representa uma resposta à limitação da NPM, com ênfase na participação cidadã, transparência, redes colaborativas e controle social. Para Heidemann e Kissler (2006) e Matias-Pereira (2023), a NPG é fundamental para a efetividade das políticas públicas e para o fortalecimento da legitimidade democrática.

No Brasil, os princípios da NPG foram incorporados no governo Fernando Henrique Cardoso, com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e o lançamento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, coordenado por Bresser-Pereira (1995). O Plano defendia implementar a descentralização, a desburocratização e o aumento da autonomia de gestão (Bresser-Pereira, 2011) e a orientação por resultados como fundamentos para uma nova administração pública.

Para Osborne (2010), a NPG representa uma abordagem conceitual capaz de aprimorar a compreensão sobre a formulação e a execução de políticas públicas em contextos

desafiadores. Nesse sentido, a NGP é entendida como um movimento de transformação da gestão pública (Dias & Cario, 2014).

A Governança Pública pode ser compreendida como um processo dinâmico e multifacetado de coordenação estatal que envolve a interação entre diversos atores sociais na formulação e execução de políticas públicas. Para Kiclert (1997), trata-se de um modelo de gestão em rede e mecanismo de controle externo do Estado, orientado pela transparência e pela responsabilidade. Bovaird e Löffler (2003) destacam sua natureza colaborativa, baseada na articulação entre governo, setor privado e sociedade civil, visando à obtenção de resultados eficazes e socialmente legítimos.

De acordo com Bevir (2010), a Governança Pública configura-se como um processo contínuo de governar e passou a ser entendida como a capacidade do Estado de avaliar, direcionar e monitorar políticas públicas, com base em princípios como transparência, integridade, participação, legalidade, equidade e *accountability* (TCU, 2014a; Oliveira & Pisa, 2015; IFAC, 2001; Nardes, Altounian & Vieira, 2018).

Organizações, tais como o Banco Mundial (2009) e a Federação Internacional de Contadores (IFAC, 2001), reforçam que a boa governança no setor público é essencial para o crescimento econômico, a justiça social e a eficiência governamental, sendo indispensável para o atendimento das necessidades da sociedade contemporânea.

A Governança Corporativa, que foca no alinhamento entre gestores e acionistas e a Governança Pública, que visa a efetividade das políticas públicas, compartilham princípios como transparência, equidade e *accountability*, sendo ambas essenciais para o aprimoramento da gestão, seja no setor privado ou no público. A convergência dessas duas abordagens fortalece a integridade institucional, promove a confiança dos cidadãos e investidores e contribui para o desenvolvimento sustentável e a legitimidade das organizações perante a sociedade.

A conceitualização de cada princípio de Governança Pública é apresentada na figura 3, a seguir.

Figura 3

***Princípios de Governança Pública***

| Princípios | Conceito |
|---|---|
| **Transparência** | No exercício da governança, "fornecer aos cidadãos mais informações e acesso ao governo e seus processos de tomada de decisão contribui significativamente para uma maior abertura dentro da administração" (*Organisation for Economic Co-Operation and Development* [OECD], 2001, p. 73). |

| | |
|---|---|
| ***Accountability*** | Refere-se à obrigatoriedade do gestor público de prestar contas de suas decisões e ações à sociedade que lhe delegou o poder para tal, o que necessariamente implica reprimenda aos comportamentos que apresentarem desvios de conduta (Oliveira &Pisa, 2015). |
| **Participação** | A qualidade, pertinência e eficácia das políticas dependem da ampla participação em toda a cadeia política, desde a concepção até a implementação. O respaldo da participação promove a confiança, tanto no alcance do resultado final como nas instituições que criam as políticas (*European Commission*, 2001). |
| **Integridade/ética** | Baseia-se na honestidade e na objetividade, além de elevados padrões de propriedade e probidade na administração dos recursos públicos e privados e na gestão dos assuntos de uma entidade. Depende da eficácia do quadro de controle e dos padrões pessoais e do profissionalismo dos indivíduos dentro da entidade. Reflete-se tanto nos procedimentos de tomada de decisão da entidade quanto na qualidade de seus relatórios financeiros e de desempenho (*International Federation of Accountants* [IFAC], 2001, p.12). |
| **Conformidade legal** | Diz respeito ao cumprimento das leis e regulamentos prescritos para a administração pública, além de atender ao princípio da legalidade, o gestor deve fazê-lo com eficiência e eficácia, atendendo ao interesse público, ou seja, com efetividade (Oliveira &Pisa, 2015). |
| **Equidade** | O conceito de equidade está intimamente ligado ao conceito de justiça e pressupõe o tratamento desigual aos desiguais na busca pela igualdade, em um claro reconhecimento das desigualdades geradas na *pólis* (Aristóteles, 2002). |
| **Efetividade** | Refere-se aos impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou, ainda, ao valor agregado (Oliveira & Pisa, 2015). |

Fonte: Oliveira & Pisa (2015).

Nas escolas públicas, a aplicação dos princípios da Governança Pública é essencial para a prestação de contas, pois contribui para a melhoria dos processos de gestão dos recursos advindos das Caixas Escolares, na transparência e confiança da comunidade escolar. Santos e Rover (2019) destacam a influência e a importância dos princípios da Governança Pública no sentido de verificar a eficiência na aplicação dos recursos disponíveis. A Governança relaciona-

se com a adoção de boas práticas, consolidadas nos princípios que possibilitam um equilíbrio entre os interesses de diferentes partes. Nesse contexto, a aplicação dos princípios da Governança Pública, em especial a *accountability* e transparência são fundamentais para otimizar os processos no âmbito da gestão da prestação de contas das Caixas Escolares nas escolas estaduais do Estado de Minas Gerais.

## 2.2 As Teorias da Agência, da Assimetria da Informação e *Accountability*

O problema agente-principal surge quando o principal contrata o agente para que administre a empresa em seu lugar. Os agentes tentam maximizar seus próprios benefícios e interesses e não da empresa em detrimento de todos os acionistas e as demais partes interessadas (*stakeholders*). Para minimizar o problema, as empresas e os acionistas adotam uma série de medidas para alinhar os interesses dos envolvidos, incluindo assim, práticas de controle e ampla divulgação de informações e monitoramento (Jensen & Meckling, 1976).

Assim, o agente deve prestar contas ao principal da gestão dos recursos sob sua responsabilidade. Mas esta relação pode apresentar problemas quando as partes possuem diferentes atitudes em relação aos objetivos, riscos e funções distintas dentro da organização (TCU, 2014b). A Teoria da Agência descreve o relacionamento entre duas partes, o principal e o agente (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), abordando o relacionamento de uma perspectiva comportamental e de governança que facilitam o alinhamento de interesses, resultando em comportamento pró-organizacional e aumento do desempenho da empresa (Madison, Holt & Ranft, 2016; Davis et al., 1997).

O relacionamento de agência é compreendido pelo uso de contratos como unidade básica de análise (Fama & Jensen, 1983) e, nesse relacionamento, os problemas se originam na separação da propriedade e da gestão da organização. De um lado, o proprietário (principal), objetiva maximizar seus lucros e delega ao gestor (agente) o poder de comandar a organização, estabelecendo metas. Nessa relação entre principal e agente são esperados conflitos de objetivos e mensuração de resultados, sendo o agente mais avesso a riscos, enquanto o principal seria capaz de diversificar seus investimentos, mesmo assumindo riscos momentâneos. Para regular tal ação, são estabelecidos mecanismos eficientes como sistemas de monitoramento e incentivos para garantir que o comportamento de ambas partes estejam alinhadas (Eisenhardt, 1989).

Correia e Amaral (2008) destacam a importância da Teoria da Agência no sentido de que as organizações devem implantar mecanismos de controle internos para minimizar os custos de conflitos e alcançar a eficiência organizacional. Hedlund at al. (2021) analisam como os mecanismos de Governança Corporativa e a Teoria da Agência podem auxiliar os gestores no gerenciamento de conflitos, permitindo otimizar o negócio e desenvolver relacionamentos com todos os interessados na organização.

A Teoria da Agência é imprescindível para se compreender as relações entre as partes envolvidas em situações de responsabilidades e tomada de decisões e pode ser aplicada à Governança Pública, com algumas nuances em relação à Governança Corporativa. No setor público, Rossetti e Andrade (2012) propõem uma adaptação desta teoria, colocando os gestores públicos como agentes e os contribuintes como principal para o modelo de governança pública. A Teoria da Agência desempenha um papel central na governança, pois ajuda a entender os desafios e complicações das relações complexas e conflituosas entre ambas partes e que surgem quando há divergência de interesses e assimetria de informações, além de constituir uma base conceitual para a discussão sobre a Governança Corporativa (Andrade & Rossetti, 2022).

Eisenhardt (2015) enfatiza duas contribuições acerca da Teoria da Agência para o pensamento organizacional: o tratamento das informações, uma mercadoria, com custo e que pode ser comprada para o controle do agente oportunista e implicações sobre riscos e as incertezas em termos de *trade-offs* que influenciam os contratos entre principal e agente.

No contexto da Caixa Escolar há aplicabilidade da Teoria da Agência, uma vez que as unidades escolares são entidades autônomas e são administradas através de Conselhos Escolares que delegam autoridade e responsabilidade para o diretor escolar. No entanto, há o risco de o diretor agir em seu próprio interesse, adotando prática ou desviando recursos que não estejam alinhados com os objetivos educacionais. Daí a necessidade de um monitoramento e de um controle efetivo das atividades e tomadas de decisão do diretor escolar, a fim de evitar conflitos de interesse e, assim, garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela comunidade escolar. Dessa forma, a Caixa Escolar constitui uma ferramenta primordial que pode ser utilizada pra promover esse monitoramento e controle, além de contribuir para minimizar os problemas de agência e promover uma gestão mais responsável e transparente na escola.

Um aspecto relevante que deve ser considerado é a Teoria da Assimetria da Informação. As implicações da assimetria informacional foram analisadas inicialmente por Akerlof (1970), em que ilustra o fenômeno citando como exemplo o mercado de carros usados, num estudo

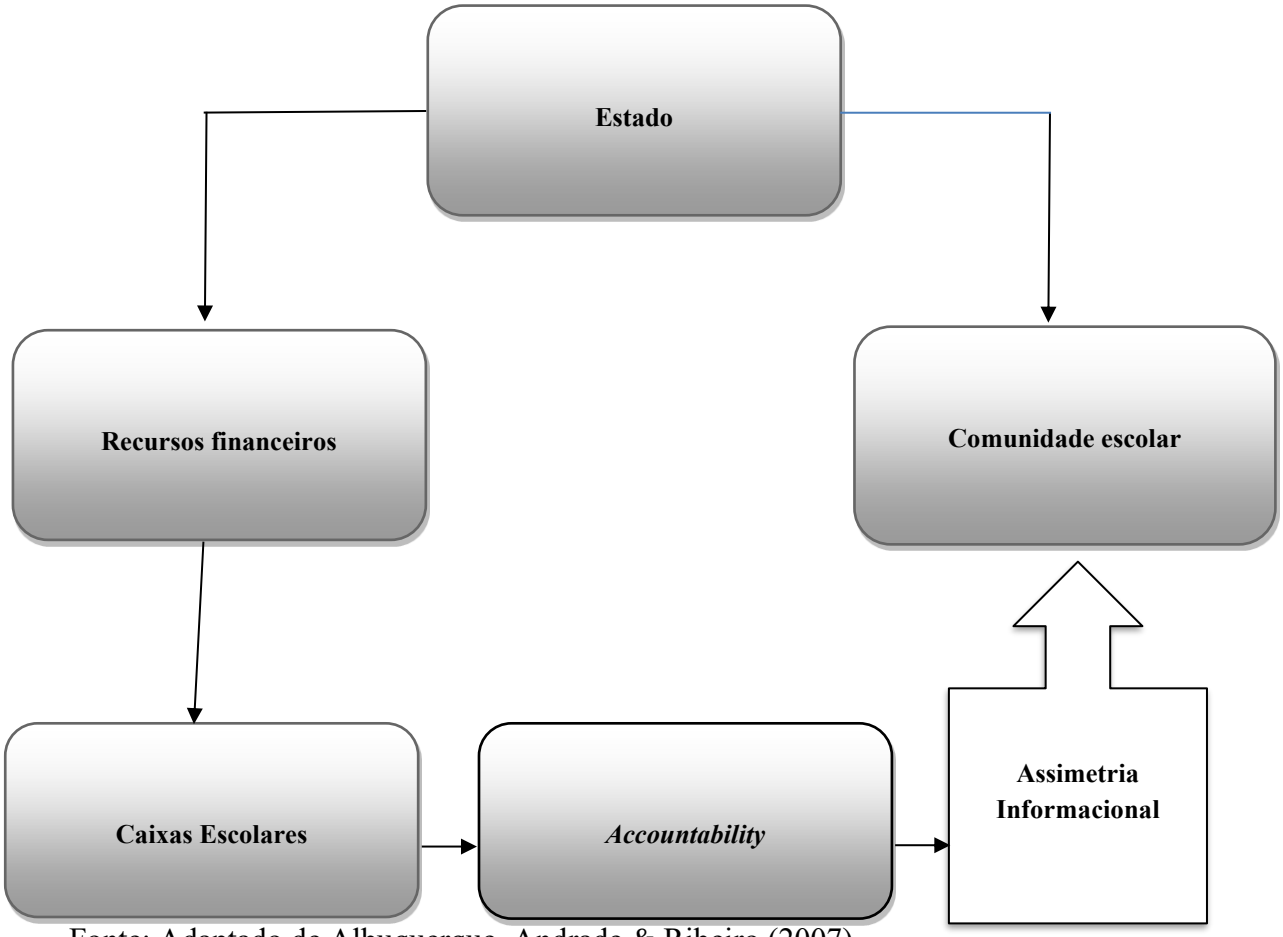
sobre *lemon markets,* a forma como são conhecidos os carros ruins e velhos nos Estados Unidos da América.

A assimetria da informação é a descrição de um fenômeno segundo o qual alguns agentes econômicos têm mais informações do que outros. Quando existe assimetria da informação, tendem a ocorrer conflitos de interesse (Jensen & Meckling, 1976). Williamson (1985) aponta que, onde há assimetria da informação, há um espaço maior para o exercício do comportamento oportunista, elevando os custos de transação.

Para Nascimento e Reginato (2008), a assimetria da informação pode ser compreendida quando as informações fornecidas pelo agente ao principal são incompletas, ou seja, uma das partes envolvidas não possui toda a informação indispensável para se analisar o que está sendo proposto. Já na visão de Sugiyanto (2018), a assimetria da informação é uma condição em que uma parte possui melhores informações do que a outra, que em um contexto corporativo os administradores têm melhores informações sobre a condição da empresa do que os investidores. É o que se encontra representado na figura 4, a seguir.

Figura 4

***Accountability e Assimetria Informacional***




Fonte: Adaptado de Albuquerque, Andrade & Ribeiro (2007).

O Estado disponibiliza os recursos financeiros para serem geridos por meio das Caixas Escolares das escolas estaduais, sendo que a utilização de tais recursos deve ser demonstrada através das prestações de contas. Caso a informação não seja apresentada de forma objetiva, clara, compreensível e tempestiva, não há materialização da comunicação entre as unidades escolares e o Estado ou comunidade escolar, havendo assim a figura da assimetria informacional, isto é, quando uma das partes, numa determina transação, detém uma informação relevante que a outra parte não possui.

No que concerne à assimetria de informações, podem ser reconhecidos dois tipos de problemas:

- seleção adversa (*adverse selection*) - quando a informação não é disponibilizada de forma uniforme entre o principal e o agente; ocorre quando um lado do mercado não pode observar o tipo ou a qualidade dos bens e serviços colocados à disposição no outro (lado); este problema ocorre quando o principal não consegue avaliar completamente as características do agente antes de contratá-lo, levando a uma seleção inadequada de agentes.
- risco moral (*moral hazard*) - é uma forma de oportunismo que surge apenas depois que é efetivado o contrato; ocorre quando um lado do mercado não pode observar a ação do outro; quando o agente, de posse de informações privadas, toma decisões que visam a maximizar seu próprio benefício em detrimento dos interesses do principal, sendo um fenômeno muito comum nas organizações (Akerlof, 1970; Milgrom & Roberts, 1992; Belo & Brasil, 2006; Saam, 2007; Panda & Leepsa, 2017).

Dessa forma, a Teoria da Agência e a Assimetria Informacional estão intimamente relacionadas. Esta relação ocorre quando as informações são utilizadas, compartilhadas e manipuladas nas relações contratuais. A assimetria informacional pode levar a problemas de agência, desempenhando um papel central, pois é uma das fontes potenciais de conflito de problemas que podem afetar negativamente o desempenho da relação principal-agente. Ela está relacionada ao impacto que ela pode ter sobre o equilíbrio de poder, a tomada de decisões econômicas; a justiça, os resultados e eficiência nas transações e negociações. Torna-se essencial que medidas sejam adotadas para reduzir ou minimizar essa assimetria, por meio do desenho de contratos e mecanismos de controle, a fim de promover uma maior transparência e igualdade de informações entre as partes envolvidas (Omar et al. 2017). Nesta seara, Tahir et al. (2019) afirmam que a qualidade da Governança Corporativa pode afetar o custo de agência ao reduzir a assimetria de informações entre os *insiders* e o mercado.

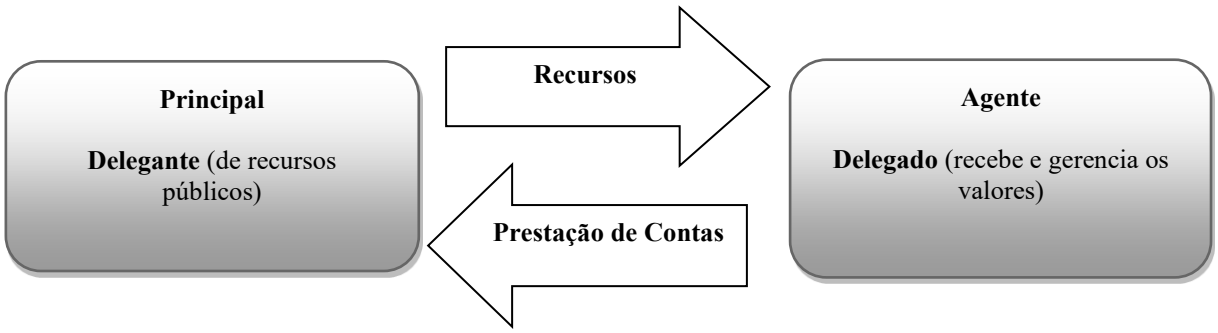
Aguiar (2005) assegura que é pela prestação de contas que se demonstra a regular e correta aplicação dos recursos que foram transferidos e estão sob a responsabilidade do agente público. Nessa seara, para Gameiro (2004), a prestação de contas é decisiva não apenas na busca pela eficiência na utilização dos recursos, mas também em razão da moralidade. A consolidação de informações sobre este processo irá viabilizar a avaliação e transparência dos gastos públicos e este processo também pode ser definido como a demonstração dos atos realizados, impondo a utilização de ferramentas para garantir a gestão eficiente da máquina pública, sendo este o dever de todo gestor.

A organização da prestação de contas deriva da Teoria da Agência, também denominada Teoria do Agente - Principal, que se fundamenta em pressupostos a respeito da organização e do ser humano, que por meio de um contrato no qual uma ou mais pessoas - o principal - engajam outra pessoa - o agente - para desempenhar alguma tarefa ao seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para a tomada de decisão pelo agente (Jensen & Meckling, 1976).

Entre o principal e o agente deverá haver uma relação permanente de prestação de contas, conforme a figura 5, a seguir.

Figura 5

***Teoria da Agência***




Fonte: Adaptado do TCU (2022).

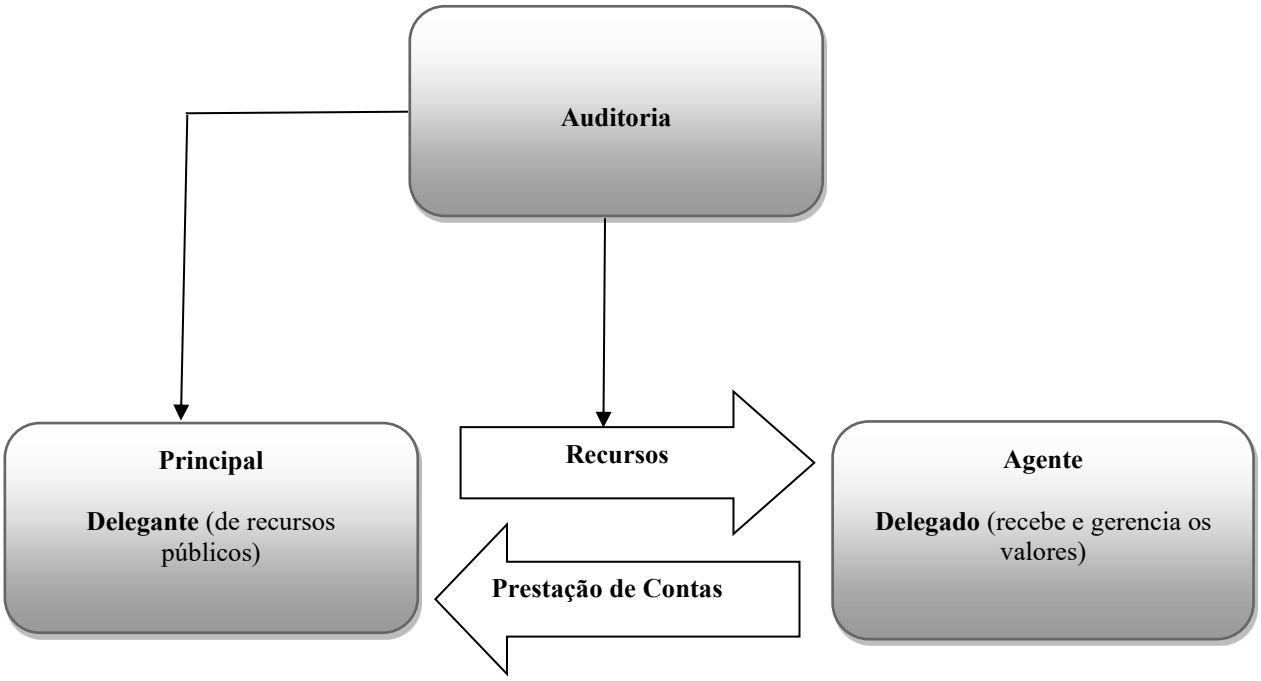
A Teoria da Agência tem relação principal-agente, descrevendo os comportamentos do agente no nível individual e egoísta. As relações contratuais são essenciais nas organizações. Há razões para que ambas partes do relacionamento sejam maximizadores de utilidade, mas há custos de agência e monitoramento. Esta relação poderá apresentar conflitos, ou seja, embora o agente deva tomar decisões em benefício do principal, muitas vezes podem ocorrer situações em que os interesses dos dois são conflitantes, dando margem a um comportamento oportunista por parte do agente. O conflito de agência é o conflito de interesses entre as partes envolvidas, ou seja, os agentes e o principal, inexistindo um agente perfeito, aquele que seria indiferente

entre maximizar os seus próprios objetivos e os de terceiros. Alguns mecanismos de governança da agência no nível da empresa são utilizados para coibir comportamentos oportunistas, alinhando os interesses do agente com os do principal (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; TCU, 2014b).

Portanto, é nesse contexto que se encontra a origem do conceito de auditoria e da moderna governança, como um mecanismo de monitoramento para redução dos conflitos de agência. A atividade de auditoria vai atuar sobre a relação de prestação de contas, em favor do principal (TCU, 2014b), conforme se observa na figura 6, a seguir.

Figura 6

***Atuação da Auditoria na Teoria da Agência***




Fonte: Adaptado do TCU (2022).

Dessa maneira, a *accountability* representa o processo de contínua demonstração, por parte do agente, de que sua gestão está alinhada às diretrizes previamente fixadas pelo principal (delegante de recursos - a sociedade). Do outro lado, encontram-se os agentes (delegados) - os gestores, aqueles que recebem os recursos públicos para executar em benefício de toda a sociedade. O agente deve prestar contas de sua atuação a quem fez a delegação, se responsabilizando integralmente pelos atos que praticar durante o exercício desse mandato, de forma permanente (TCU, 2014b). A *accountability* é sinônimo de prestação de contas ou responsabilização pelas decisões tomadas. A responsabilização consiste num dever que obriga

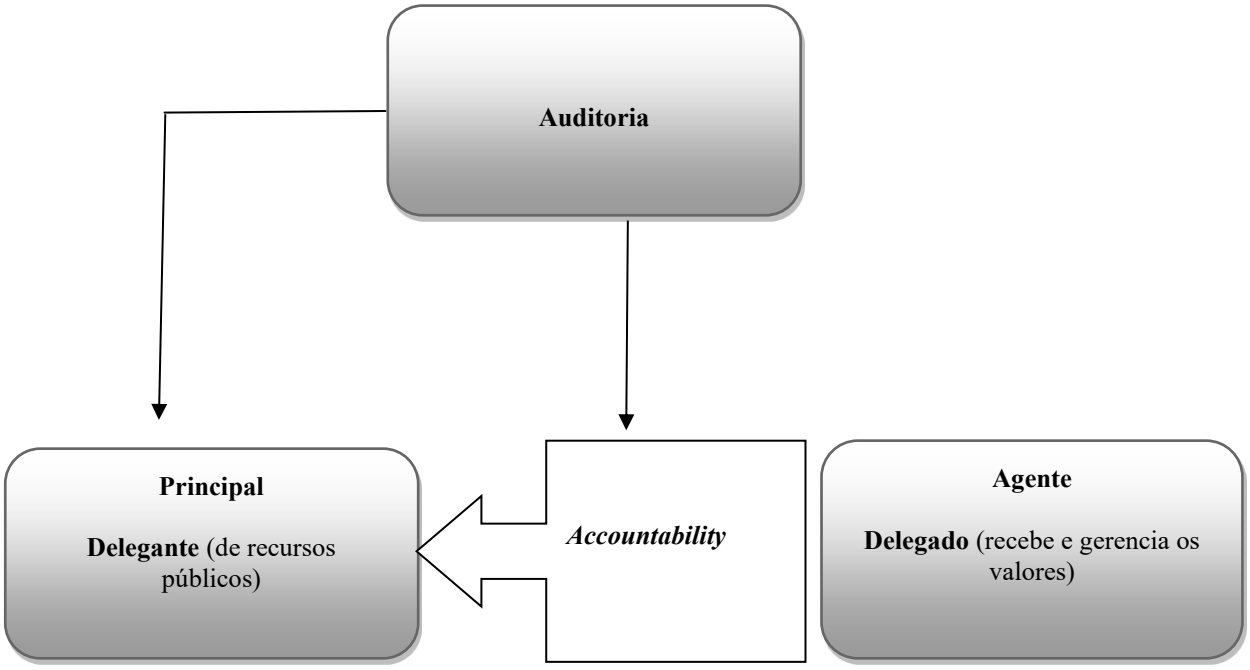
o agente (ou o gestor de recursos), uma vez que este assumiu obrigação de bem administrar o dinheiro público, perante a sociedade (IBGC, 2015).

Em estudo seminal sobre *accountability*, Frederich Mosher (1968), em sua obra *Democracy and the public service*, a conceituou como sinônimo de responsabilidade objetiva sendo relevante a transparência nas ações públicas. A *accountability* é importante para uma boa Governança Pública e envolve a obrigação para responder pelos resultados ou ações e sua responsabilização (O'Donnell, 1998; Cameron, 2004; Rocha, 2008; Carvalho 2009); constitui a espinha dorsal e o principal objetivo da contabilidade (Ijiri, 1975) e tem como denominador comum a responsabilidade relacionada a quem tem poder de decisão (Lindberg, 2013).

Ademais, a *accountability* representa o processo de contínua demonstração, por parte do agente, de que sua gestão está alinhada às diretrizes previamente fixadas pelo principal, ou seja, o agente deve prestar contas de sua atuação a quem o fez a delegação e responde integralmente por todos os atos que praticar no exercício desse mandato, como é demonstrado na figura 7, a seguir.

Figura 7

***Sistemática de Accountability***




Fonte: Adaptado do TCU (2022).

No setor público, o principal (delegante de recursos) é a sociedade, detentora dos recursos públicos para que o agente possa gerir os recursos. Na outra ponta, encontram-se

aqueles que recebem os recursos públicos para aplicarem em benefício de toda a sociedade, são os delegados ou agentes - neste caso, os gestores, que recebem e utilizam recursos públicos. Assim, o agente (delegado) presta contas ao principal (delegante) (Akutsu e Pinho, 2002).

Para Pinho e Sacramento (2009) a *accountability* envolve responsabilidade, controle, transparência, obrigação de prestação de contas e justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, as recompensas e sanções. Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua situação e responder pelos atos que praticaram, sendo que isto não se dá apenas com relatórios exigidos pela legislação, mas também com outros instrumentos facilitadores da transparência, como por exemplo, relatórios que permitem que os cidadãos comparem com resultados privados e sintam-se confortáveis ao ver o eficiente uso no gasto dos recursos públicos (Slomski, 2011).

A prestação de contas contribui para evitar abusos de poder e assegurar que os agentes sejam responsabilizados por suas ações. Um sistema de *accountability* é utilizado para prevenir o mau uso do poder e outras formas inadequadas de comportamento, sendo indispensável para alterar ou mitigar esta realidade tão nefasta (Cameron, 2004; Chapman & Lindner, 2014). Assim sendo, configura-se como um instrumento valioso que tem por objetivo criar transparência e favorecer a avaliação e julgamento da sociedade acerca do desempenho do setor público e também fundamental para a boa governança.

Philip E. Tetlock desenvolveu os conceitos e mecanismos iniciais da *Accountability Theory* (Lerner & Tetlock, 1999; Vance Lowry e Eggett, 2013) em dois artigos seminais: Tetlock (1983a) e Tetlock (1983b) que versam sobre a relação entre informações, responsabilização dos sujeitos e tomada de decisões. Os conceitos apresentados nesses artigos foram evoluindo por meio de artigos posteriores, com Tetlock (1985;1987); Tetlock et al. (1989), Tetlock e Boettger (1989; 1994). Posteriormente, foi um trabalho conjunto entre J. S. Lerner com P.E. Tetlock em um artigo (Lerner & Tetlock, 1999), no qual se elaborou o que atualmente é denominado de *Accountability Theory* (AT) (Vance, Lowry e Eggett (2015).

Para Vance, Lowry e Eggett (2013), a AT tem dois enfoques principais: a) uma virtude: a *accountability* é positiva, uma qualidade em que uma pessoa se responsabiliza, característica importante e desejável para os funcionários públicos, órgãos governamentais ou empresas; b) um mecanismo: por meio do qual o indivíduo tem a obrigação em explicar suas ações, decisões e uso de recursos perante as partes interessadas ou a sociedade em geral, o que reflete sobre o processo de prestação de contas e responsabilização. Ademais, a AT é constituída de quatro

componentes: a identificabilidade, a expectativa de avaliação, a consciência de monitoramento e a presença social (Vance, Lowry e Eggett, 2013)

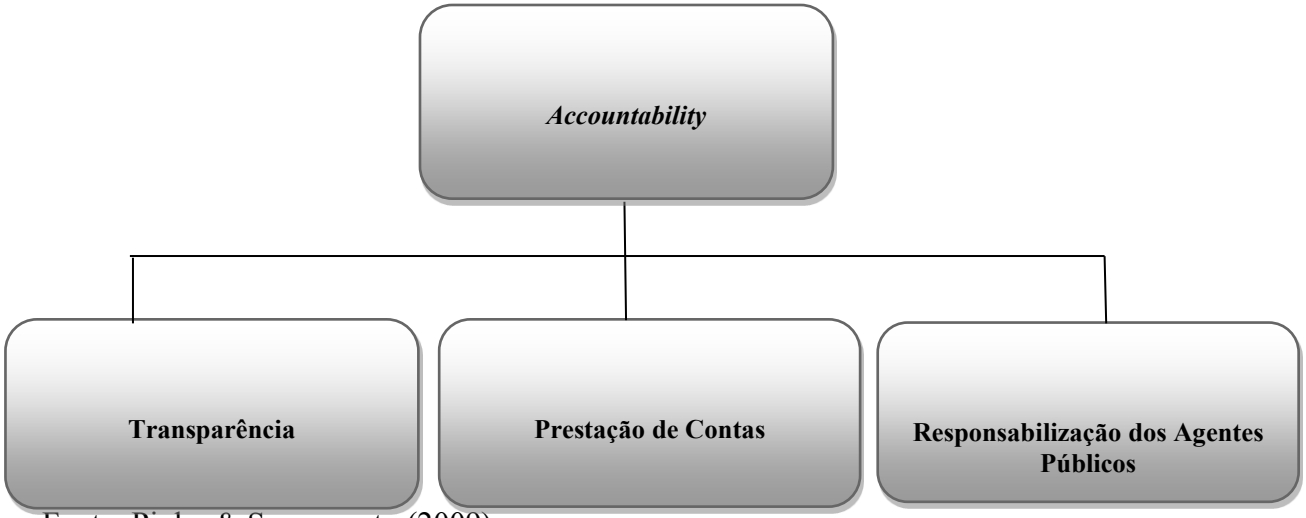
Na AT, o processo de *accountability* se relaciona ao conjunto de ações, decisões e dados públicos dos agentes públicos e organizações governamentais para a posterior responsabilização. Assim, a AT explica como a percepção da necessidade de justificar os comportamentos a outros indivíduos produz um sentimento de responsabilidade pelo processo de tomada de decisão. A responsabilização pode ser obtida pelos componentes e mecanismos de responsabilização da *Accountability Theory* (AT), que abrange o processo no qual os indivíduos têm a obrigação potencial de explicar suas ações a outros indivíduos, os quais têm o direito de julgar as ações e administrar consequências positivas ou negativas em resposta a essas ações (Vance, Lowry & Eggett, 2015).

Rocha (2011) aponta a *accountability* como a responsabilização permanente dos gestores públicos em razão dos atos praticados em decorrência do uso do poder que lhes é outorgado pela sociedade. Pinho & Sacramento (2009) explicam a *Accountability* como a transparência, o engajamento dos governantes na prestação de contas e, também, a responsabilização dos governantes pelos seus atos. A *accountability* refere-se aos mecanismos de controle formais, informais e institucionais que encerram a responsabilização dos agentes públicos pelos atos praticados, envolvendo a possibilidade de ônus. (Pinho & Sacramento, 2009; Raupp & Pinho, 2013).

A *accountability* passa pela discussão em três áreas, conforme descrito por Pinho e Sacramento (2009), de acordo com a figura 8, a seguir.

Figura 8

**Subdivisão do *Modelo* de *Accountability***




Fonte: Pinho & Sacramento (2009).

Após a prestação de contas, torna-se importante esclarecer a sociedade, disponibilizando as informações públicas, com rapidez, presteza e correção. A transparência pública é fundamental na administração pública, pois constitui o esclarecimento prestado ao cidadão pelo Estado, referente ao que ocorre em sua esfera de competência, com a disponibilização das informações públicas com presteza, rapidez e correção e permitindo a responsabilização dos agentes públicos por suas ações e decisões (TCU, 2014b).

Kim et al. (2005) asseguram que a transparência compreende as informações disponíveis, gratuitas, acessíveis, relevantes e compreensíveis em meios de comunicação adequados. O acesso à informação sobre o que o governo está fazendo e quais os motivos é um direito essencial dos cidadãos (Stiglitz, 1999; Bellver e Kaufmann, 2005). Na perspectiva de Vishwanath e Kaufmann (1999), a transparência não se refere apenas à quantidade de informações, mas a sua atualidade, precisão e escopo.

Na perspectiva da *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) (2010) e Cruz, Tavares, Marques, Jorge, & Sousa (2016), a transparência é um componente importante da boa governança que facilita a responsabilização, melhora a gestão, a participação cidadã, combate a corrupção e aumenta a legitimidade e confiança no governo. Armstrong (2005) afirma que a transparência permite o acesso público a informações confiáveis e tempestivas sobre as ações e desempenho do setor público.

A transparência, no âmbito público, fornece informações confiáveis e relevantes essenciais para a aprovação do governante pelo cidadão e ajuda a responsabilizar os agentes do governo por suas ações e omissões (De Ferranti et al., 2009); é uma dimensão da *accountability*, pois estabelece relações entre o Estado e a sociedade civil mais democrática (Pinho & Sacramento, 2009); ajuda a responsabilizar os agentes do governo por suas ações e omissões (Sol, 2013) e também é antecessora da *accountability* (Al-Jamal e Abu-Shanab, 2016).

Para Coelho et al. (2018), a transparência refere-se ao grau de disponibilidade de informação sobre uma agência ou governo acessível a todos os cidadãos e que permita que estes possam monitorar e controlar o funcionamento desta agência ou deste governo. A transparência refere-se a todas as informações necessárias para julgar se os direitos são preservados na tomada de decisões. A qualidade das informações financeiras públicas constitui um mecanismo essencial de governança, pois reduz a assimetria de informações entre os atores envolvidos e diminui o conflito de interesses (Correia, Amaral & Louvet, 2011).

No Brasil, a transparência na gestão pública tem sido um objeto de grande interesse com a edição de sucessivas leis, tais como a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei da

Responsabilidade Fiscal - LRF); a Lei Complementar nº 131/2009 (Lei da Transparência, que acrescenta dispositivos à LRF); e a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação - LAI). Ela também está associada a um conjunto de práticas organizacionais que facilitam a boa governança (Christensen & Cheney, 2015). Acrescenta-se que a *accountability* está estreitamente ligada à transparência e reduz os níveis de corrupção, através da responsabilização dos agentes públicos envolvidos (Murillo, 2015).

A prática da prestação de contas privilegia a transparência, a moralidade, a legalidade e os princípios mais caros da administração pública, previstos na CF/88, pois demonstra à sociedade a destinação pública dos recursos financeiros, os resultados obtidos e satisfação do interesse público buscado, devendo ser apresentada ao órgão concedente dos recursos. Dessa maneira, a aplicação dos princípios da Governança Pública nas unidades escolares da SRE de Cel. Fabriciano, especialmente no que concerne à gestão financeira das Caixas Escolares, trará benefícios imensuráveis, pois incorporar valores, princípios e modelos de boa governança deve ser uma prioridade no âmbito do setor público.

## 2.3 A Gestão Financeira das Caixas Escolares nas Escolas Públicas da Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano

O Estado de Minas Gerais, por meio da Secretaria Estadual de Educação – SEEMG, recebe os recursos da União e por meio do mecanismo de descentralização os transfere para as unidades executoras, denominadas de Caixas Escolares, que são associações civis com personalidade jurídica de direito privado, vinculadas às respectivas unidades estaduais de ensino vinculadas às unidades estaduais de ensino.

No que tange à utilização e destinação dos recursos, o art. 6º, da Resolução SEE nº 5.131/2025, de 24 de fevereiro, preceitua:

> "A SEE poderá repassar à Caixa Escolar, por meio de termos de compromisso ou instrumento de transferência, recursos financeiros destinados:
>
> I - ao custeio da Unidade de Ensino;
>
> II - à alimentação escolar estadual;
>
> III - à alimentação escolar com recurso do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE);
>
> IV - à intervenção e manutenção predial;
>
> V - à aquisição de mobiliário e equipamentos;

VI - ao atendimento de projetos pedagógicos ou atividades educacionais;

VII - à política de apoio ocupacional;

VIII - à realização de obras de construção, ampliação, reforma ou adequação;

IX - emendas parlamentares.”

Esses variados recursos da Caixa Escolar serão utilizados para a aquisição de bens e a contratação de serviços - incluindo obras e serviços de engenharia - pela Caixa Escolar, com o objetivo de atender adequadamente às necessidades das escolas estaduais.

Tais investimentos são disponibilizados através de termos de compromisso, juntamente com o plano de trabalho, decisivos para a consecução dos objetivos das escolas, que devem prestar contas desses recursos recebidos (TCEMG, 2019).

O termo de compromisso na Caixa Escolar é um documento formal que estabelece as responsabilidades, condições e obrigações para a utilização de recursos públicos destinados a projetos, atividades ou ações desenvolvidas pela escola. Firmado entre a Caixa Escolar (representando a unidade escolar) e a Secretaria de Estado da Educação (SEE) ou outro órgão público responsável, é uma forma de assegurar que a escola esteja legalmente respaldada para utilizar os recursos recebidos, além de reforçar a responsabilidade dos gestores escolares com a correta aplicação dos fundos públicos.

Já o plano de trabalho é um documento técnico e gerencial que detalha como os recursos públicos repassados a uma instituição (neste caso, a Caixa Escolar) serão utilizados para atingir os objetivos de um projeto, programa ou atividade.

O art. 3, §3 Decreto nº 45.085/2009 3º estabelece que:

> “os planos de trabalho e termos de compromisso emitidos somente poderão sofrer alterações em suas cláusulas por intermédio de aditamento devidamente justificado e formalizado, bem como mediante proposta apresentada pela caixa escolar no prazo mínimo de trinta dias antes do término de vigência, desde que aprovada pela Unidade Gerenciadora do projeto ou atividade no âmbito da SEE, sendo vedada alteração do objeto pactuado.”

Os planos de trabalho e os termos de compromisso somente poderão ser alterados por meio de aditamento, desde que devidamente justificado e formalizado com, no mínimo, trinta dias de antecedência ao término da vigência. Ao assinar estes documentos, se contrai direito e obrigações dele decorrentes, dentre elas a de utilizar os recursos recebidos no objeto estabelecido e de prestar contas nos prazos determinados.

O art. 8º da Resolução SEE nº 5.131/2025, de 24 de fevereiro de 2025, em seu §1º institui que "os termos de compromisso ou instrumentos de transferência deverão ser fielmente executados pela Caixa Escolar, de acordo com as cláusulas acordadas, o plano de trabalho aprovado ou Instrução Normativa específica e a legislação em vigor."

Nesse contexto, torna-se relevante a aplicação da BPM (*Business Process Management*) - a gestão de processos organizacionais. Uma Gestão de Processos é um conjunto de práticas em busca de um aprimoramento contínuo dos processos organizacionais de uma empresa ou instituição. Uma boa gestão de processos de prestação de contas pode trazer vários benefícios, dentre as quais, destacam-se: o conhecimento dos fluxos em que atua a organização; a otimização das atividades; a diminuição dos retrabalhos; a transparência e a mensuração de resultados; facilidade no acesso das informações, o melhor aproveitamento do tempo, melhoria no clima organizacional, dentre outros (FIA, 2019). Trata-se de uma abordagem utilizada para gerenciar e melhorar os processos com foco em seu ciclo de vida, com uso de metodologias para otimizar, inovar e redesenhar os processos de negócio (Smart et al., 2009; Valle & Oliveira, 2012).

Há que se ressaltar uma relação entre governança e gestão. A gestão é integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação e manejo dos recursos colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução dos objetivos. A governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas, bem como se preocupa com a qualidade do processo de tomada de decisão e sua efetividade. Em contrapartida, a gestão parte da premissa de que já existe um direcionamento superior e que aos agentes públicos cabe garantir que ele seja executado da melhor maneira possível, com eficiência, transparência e responsabilidade (TCU, 2014a), conforme figura 9, a seguir.

Figura 9

***Relação entre Governança e Gestão***

Fonte: TCU (2014a).

A Governança Pública é um tipo de gestão do Estado numa dimensão governamental com uma boa utilização da coisa pública com participação de variados atores e uma busca de soluções inovadoras para os problemas sociais (Ronconi, 2011). Assim, com um bom planejamento e uma avaliação da gestão financeira das Caixas Escolares, na perspectiva dos princípios da Governança Pública, é que se conhece a organização e quais são os caminhos que ela deve percorrer para atingir os objetivos propostos.

Nessa seara, a autonomia da gestão escolar contribui para que haja organização da escola, conforme seus anseios e percepções (Barroso, 1996); a autonomia é sempre coletiva, de um grupo que planeja, tem uma intenção ao planejar, o que permite uma identidade (Gadotti, 1995), deve estar em consonância com as normas legais vigentes, ou seja, a Caixa Escolar deve ter seus atos pautados na legalidade, assim como nos demais princípios que regem a utilização de recursos públicos: a impessoalidade, economicidade, publicidade e eficiência, demonstrando o que foi feito com os recursos financeiros transferidos. A obrigatoriedade de se prestar contas está expressa na Constituição Federal de 1988, parágrafo único do art. 70: "Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária."

Já o Decreto nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes, em seu capítulo 3, Da Transferência de Recursos Financeiros, art. 5º preconiza:

> "As transferências financeiras realizadas pela SEE por intermédio de termos de compromisso são decorrentes da descentralização da execução de suas ações, caracterizando-se como transferências voluntárias, beneficiando as Caixas Escolares com critérios universais de cálculo ou repasse de valores específicos de acordo com o projeto aprovado."

A transferência de recursos pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais - SEEMG, com o fito de realizar projetos e atividades educacionais para as Caixas Escolares tem como principais instrumentos o termo de compromisso e plano de trabalho.

Ao utilizar os recursos transferidos pela SEEMG, para cada termo de compromisso assinado, a Caixa Escolar deverá elaborar um processo de prestação de contas em duas vias de

igual forma e teor, sendo o original apresentado à SRE em até trinta dias após o término da vigência e a segunda via mantida nos arquivos da Caixa Escolar em boa ordem, conforme art. 24 da Resolução SEE nº 3.670, de 28 dezembro de 2017. A prestação de contas tem como objetivo evidenciar os atos e fatos da Gestão Pública em determinado período por meio de um conjunto de documentos e informações registradas de forma sistematizada, responsável, ética e transparente, favorecendo o controle, a verificação de resultados e a investigação de responsabilidades (Souza, 2018).

Nesse contexto, se revela como primordial uma boa gestão financeira do processo de prestação de contas, sendo necessário percorrer algumas etapas, que são interdependentes:

- Prestação de Contas: instrumento de gestão pública para demonstrar as informações e a análises qualitativas e quantitativas acerca das gestões orçamentária, financeira, operacional e patrimonial visando o controle social, conforme arts. 70, 71 e 74 da CF/88 e também garantir a transparência e a responsabilidade na administração pública e art. 26, Resolução SEE nº 3.670/2017, o que inclui a elaboração de relatórios de gestão e financeiros, cujas informações devem ser compreensíveis para o público em geral e demonstradas de forma fácil e adequada; e a divulgação de documentos de comprovação. O art. 6º da Resolução SEE nº 4765, de 23 de agosto de 2022, estabelece que as assembleias escolares devem ocorrer, ordinariamente, pelo menos uma vez por ano, sendo uma delas destinada à Prestação de Contas da Gestão Escolar nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, conforme previsto no Calendário Escolar.
- Auditoria de Contas: constitui a atividade de avaliação e análise dos atos e fatos da gestão pública, a fim de verificar as informações prestadas, que irão instruir o processo de prestação de contas (TCU, 2014b), sendo realizada por órgãos internos ou externos, cujos resultados geram relatórios e pareceres com achados e recomendações;
- Julgamento de contas: julga as prestações de contas dos responsáveis por dinheiro na administração pública e os laudos de auditoria, conforme art. 71, II da CF/88; por meio de relatórios e pareceres técnicos, podendo resultar em sanções ou recomendações.

A gestão financeira pública exige a articulação destas três etapas essenciais: a prestação de contas, que demonstra de forma clara e acessível a aplicação dos recursos públicos, promovendo a transparência e o controle social; a auditoria, que avalia e verifica a conformidade das informações apresentadas; e o julgamento de contas, realizado por órgãos competentes, que analisam os relatórios e podem aplicar sanções ou recomendações conforme a legislação vigente.

Estas etapas são fundamentais para o processo de prestação de contas dos resultados alcançados pelos responsáveis para os objetivos de interesse da comunidade escolar que foram previamente delineados. As etapas podem ser observadas a seguir, na figura 10.

Figura 10

***Etapas do processo de prestação de contas***

| Etapas | Responsável | Produtos |
|---|---|---|
| **Prestação de Contas** | Gestor | - Relatório de Gestão e Financeiro. |
| **Auditoria nas Contas** | Órgão de controle interno | - Relatório de auditoria de gestão.<br>- Parecer sobre a regularidade da gestão. |
| **Julgamento de Contas** | - SRE/SEEMG<br>- TCEMG (Órgão de controle externo) | - Relatórios e parecer técnico. |

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Cabe às organizações promover uma cultura da prestação de contas e responsabilização pela governança e gestão, além de implementar um processo de avaliação e monitoramento constante para verificar se foram alcançados os objetivos organizacionais. Assim, estas etapas estão interrelacionadas: a qualidade da prestação de contas influencia a auditoria, que por sua vez impacta o julgamento final. Esse ciclo contínuo é crucial para uma gestão responsável e ética.

Ao analisar a prestação de contas, se constatadas irregularidades, conforme o art. 27 da Resolução nº 3670/2017, o processo será baixado em diligência e encaminhado para diligência pela SEE, estabelecendo um prazo de trinta dias para a apresentação de justificativas, defesas, documentação complementar que corrija eventuais falhas identificadas ou a devolução dos recursos liberados, devidamente corrigidos monetariamente. Caso contrário, poderá ser instaurada uma tomada de contas especial, conforme previsto no art. 74 da Constituição do Estado.

No que concerne à prestação de contas das Caixas Escolares, Netto (2013) elenca os principais problemas encontrados nas diligências que são realizadas e decorrentes de(os):

- Processos licitatórios:
- Notas Fiscais, que constituem os documentos hábeis para a comprovação das despesas no âmbito da Caixa Escolar;
- A ausência dos extratos bancários que apresentam a movimentação financeira e rendimentos de aplicação efetivadas no mercado financeiro dos recursos recebidos pela Caixa Escolar;
- Os orçamentos, procedimento de cotação de preço anterior ao processo licitatório;
- Formulários de dispensa sem a utilização correta dos procedimentos de formalização do processo de dispensa;
- Problemas com contratos;
- Devolução de verbas por vários motivos, dentre eles: recurso não utilizado em tempo hábil; saldo residual, que é o saldo que sobra de uma obra devido à aplicação do dinheiro; renda de aplicação financeira que não foi feita e cobranças de taxas efetuadas pelos bancos.

Costa (2017) ressalta outros aspectos que afetam as prestações de contas e o aumento de diligências na Superintendência Regional de Ensino de Barbacena, tais como a formação acadêmica deficitária dos presidentes das Caixas Escolares nas áreas econômica, financeira, contábil e administrativa; a parca ocorrência de capacitações e a diminuta participação da comunidade escolar no processo de execução financeira.

Outro aspecto importante é a transparência da Caixa Escolar. Transparência, de forma geral, significa agir de maneira que decisões, normas e demais informações relacionadas à ação estejam acessíveis e visíveis para outras pessoas e instituições, (Hood, 2010).

O art. 28 da Resolução SEE nº 5.131, de 24 de fevereiro de 2025, realça a importância de garantir ampla competitividade e transparência no processo de aquisição, em que as Caixas Escolares devem adotar estratégias de comunicação que sejam acessíveis, eficazes e passíveis de registro, de forma a ampliar o alcance e promover a diversidade das propostas recebidas. Exemplos dessas estratégias incluem:

> "I - Envio de comunicações eletrônicas formais, via *e-mail*, a um número amplo e diversificado de fornecedores, assegurando a máxima divulgação do processo de aquisição e ampliando as oportunidades de participação competitiva;
>
> II - Publicação no *site* da Superintendência Regional de Ensino - SRE;
>
> III - Divulgação em redes sociais, mídias digitais e demais canais e endereços eletrônicos, com o objetivo de engajar a comunidade local e incentivar a participação de potenciais interessados;

IV - Utilização de murais físicos nas dependências da escola, promovendo a comunicação direta com fornecedores habituais e membros da comunidade escolar.”

O art. 28 da Resolução SEE nº 5.131/2025 reforça a necessidade de transparência e ampla competitividade nos processos de aquisição realizados pelas Caixas Escolares. Para isso, determina que sejam adotadas estratégias de divulgação acessíveis e eficazes, com o objetivo de ampliar o número e a diversidade de fornecedores participantes.

Assim, como uma das estratégias para garantir competitividade e transparência nas aquisições, recomenda-se que as Caixas Escolares utilizem de meios de comunicação acessíveis, eficazes e registráveis, como a publicação no *site* da Superintendência Regional de Ensino, como exemplificado a seguir, na figura 11.

Figura 11

**Avisos de Publicação de Aquisição Simplificada* de Escolas Estaduais em junho de 2025**

Fonte: https://srecelfabriciano.educacao.mg.gov.br/index.php/licitacoes

* *Conforme o Artigo 16, Seção I, da Resolução SEE n.º 5.131/2025 (24 fev. 2025), a modalidade de aquisição simplificada aplica-se à contratação de bens e serviços, excluindo obras de engenharia, manutenção predial e alimentação escolar via chamada pública. Deve ser adotado critério de menor preço, com pesquisa ampla de mercado, preferencialmente local, e requer-se a apresentação de no mínimo três orçamentos válidos para os itens de custeio escolar, manutenção predial, projetos ou atividades educacionais, mobiliário e equipamentos, além de alimentação escolar (exceto quando adquirida da agricultura familiar).*

O papel da transparência na Caixa Escolar é imprescindível para garantir a boa gestão dos recursos públicos destinados à educação. A prestação de contas, a auditoria e o julgamento das contas são processos essenciais para promover a integridade, a eficiência e a transparência nas organizações, contribuindo para uma gestão responsável e a boa governança, especialmente no setor público.

## 2.4 Quadro dos Estudos Teóricos e Empíricos sobre o tema

Na figura 12, a seguir, foi sistematizado por ano e temas de estudos empíricos, bem como a compreensão desses autores relacionados no âmbito da pesquisa sobre *accountability* e transparência.

Figura 12

***Sistematização dos estudos empíricos relacionados à pesquisa***

| | **Autores/Organização** | **Estudo** | **Caixa Escolar/NPG/Princípios da Governança Pública** |
|---|---|---|---|
| 1 | Afonso, A. J. (2012). | Para uma concetualização alternativa de *accountability* em educação. | Analisou e revisitou criticamente o conceito de a*ccountability* (interação entre avaliação, prestação de contas e responsabilização para demonstrar configurações mais democráticas e progressistas, além de pontuar tendências em Portugal e outros países europeus. |
| 2 | Carvalho, R. A. D., & Bernardo, F. D. O. (2012). | Caixa Escolar: instituto inestimável para a execução do projeto de educação primária. | Discutiu a instituição da Caixa Escolar como um mecanismo para garantir a frequência das crianças pobres, o caráter dessa instituição, como entidade de filantropia. |
| 3 | Maroy, C., & Voisin, A. (2013). | As transformações recentes das políticas de *accountability* na educação: desafios e incidências das ferramentas de ação pública. | Discutiu-se sobre a diversidade das ferramentas e arranjos institucionais que são mobilizados para que sejam implantadas as políticas de *accountability.* |
| 4 | Carvalho, E. de O. H. (2013). | Gestão financeira: análise da prestação de contas das Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Ituiutaba - MG. | Analisou as prestações de contas das Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ituiutaba e identificou as principais inconsistências recorrentes na execução financeira realizada pelos diretores escolares para se otimizar o gasto de recursos humanos e técnicos. |
| 5 | Silva, A. Z. da. (2013). | A descentralização de recursos financeiros e a organização do trabalho | Refletiu sobre a importância da descentralização dos recursos financeiros para implementar novas formas de gestão, o que propiciou |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | pedagógico: o caso de Santo André. | avanços significativos no âmbito escolar, como a participação, tomada de decisão coletiva, motivação de diversos segmentos da escola, vivência democrática, dentre outros. |
| 6 | Netto, I. C. A. (2013). | Gestão dos Processos de Prestação de Contas nas escolas da SRE de Conselheiro Lafaiete - Minas Gerais. | Analisou-se como se dá o processo de execução e o sistema de prestação de contas desses recursos financeiros da Caixa Escolar apontando as principais irregularidades no que tange à prestação de contas e proposta de intervenção para saneá-las. |
| 7 | Bahiense, P. N. (2013). | A fim de arrancar do erro e da ignorância pequeninos seres: as Caixas Escolares em Belo Horizonte (1911-1918) | Criadas no início do século XX para aumentar a frequência escolar, especialmente de alunos pobres, as caixas escolares foram reorganizadas em Belo Horizonte entre 1911 e 1918, adaptando-se às necessidades locais. O estudo revela que elas tiveram papel importante na estruturação e legitimação dos grupos escolares. |
| 8 | Vasconcelos, D. A. de. (2013). | Custeio da Educação Pública na Era Vargas: a Caixa Escolar no Ceará (1930-1945). | Objetivou estudar a Caixa Escolar e compreender a captação, organização e gestão dos seus recursos, esclarecer este mecanismo de financiamento da educação para população mais pobre. |
| 9 | Bahiense, P. N. (2014). | "Não basta fornecer o mestre": o funcionamento das Caixas Escolares em Belo Horizonte (1911-1918). | Analisou-se o processo de formulação, implantação e funcionamento das Caixas Escolares, no período de 1911 a 1918 e o seu papel na viabilização da frequência escolar, o que contribuiu para o aumento da visibilidade dos grupos escolares em seu processo de legitimação. |
| 10 | Bernardo, F. de O. (2014). | Promoção da frequência escolar na instrução pública mineira: organização, implementação e representações da Caixa Escolar (1911-1913) | Refletiu sobre a organização, implementação e representações construídas acerca da Caixa Escolar em Minas Gerais nos dois anos posteriores à implementação da Reforma Bueno Brandão. |
| 11 | Afonso, A. J. (2014). | Questões, objetos e perspectivas em avaliação. | Revisitou e sinalizou alguns problemas que se colocam ao campo da avaliação educacional que colocam em causa as chamadas políticas de responsabilização, e sublinha a urgência em se pensar formas alternativas de *accountability*. |
| 12 | Lejf Moos (2014). | *Educational Governance in Denmark, Leadership and Policy in Schools.* | Analisou as mudanças na educação da Dinamarca com a implementação da governança pública, utilização de abordagens que incluem o |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | planejamento estratégico, responsabilização, padrão de qualidade e relatórios e autonomia nas escolas e trazer novos padrões de influência, relações e posições. |
| 13 | Afonso, A. J. (2015). | Recuo ao cientificismo, paradoxos da transparência e corrupção em educação. | Questionou a hegemonia de políticas de *accountability* (de prestação de contas e responsabilização); criticando os paradoxos da transparência, traduzido pela existência de tensões e contradições referentes a uma dimensão central dos discursos políticos e educacionais contemporâneos. Destacou-se a relevância de dar maior rigor teórico conceitual à *accountability* em educação e articular novas análises como a corrupção. |
| 14 | Møller, J., & Skedsmo, G. (2015). | Nova gestão pública na Noruega: o papel do contexto nacional na mediação da reforma educacional. | Debateu as influências da nova gestão pública (NGP) nas reformas do sistema educacional norueguês e a mudança nos rumos com ênfase na liderança e a responsabilização (*accountability*) que se tornaram temas dominantes no âmbito educacional da Noruega. |
| 15 | Maroy, C., Mathou, C., Vaillancourt, S., & Voisin, A. (2015). | Nova gestão pública e educação: a trajetória da política do Quebec de "gestão orientada por resultados." | Examinou a política educacional no Quebec de uma "gestão orientada por resultados", na perspectiva "neoestatista" da Nova Gestão Pública, reforçando o papel do Estado na gestão da educação, cujos resultados são advindos de uma prestação de contas comunitária ou performativa. |
| 16 | de la Vega Rodríguez, L. F. (2015). | *Accountabilty y Mejoramiento Educativo: análisis de experiencias internacionales.* | Analisou diferentes formas pelas quais o mecanismo de responsabilização foi incorporado nas políticas educacionais de um grupo de países, por meio de uma análise comparativa objetivando a melhoria educacional e mostrou que apenas alguns casos apresentaram tipologias puras de responsabilização. |
| 17 | Yamaguchi, A. M., & Tsukahara, S. (2016). | *Quality assurance and evaluation system in japanese higher education.* | Contribuiu para o debate sobre a responsabilização (*accountability*) e avaliação da educação superior (ES) no sistema japonês para mensurar os resultados de aprendizagem e aumentar a responsabilização das instituições de ES. |
| 18 | Souza, S. E. Regiane de; & Santos, T. C. da S. (2017). | Contabilidade Pública: Considerações relativas | Abordou como é realizada a gestão de recursos e a prestação de contas de Caixas Escolares em Minas Gerais, |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | ao Caixa Escolar e sua prestação de contas. | visando esclarecer a população sobre a legislação e destacar a importância de conhecer e participar das demandas sociais. |
| 19 | Ntim, C.G., Soobaroyen, T. & Broad, M. J. (2017). | *Governance structures, voluntary disclosures and public accountability: The case of UK higher education institutions.* | Investigou a extensão das divulgações voluntárias nos relatórios anuais das instituições de ensino superior (IES) do Reino Unido e examinou se as estruturas de governança interna influenciam a divulgação no período pós-reformas e restrições de financiamento. |
| 20 | Keunecke, L. P. (2017). | Transparência e prestação de contas nas instituições de ensino superior do sul do Brasil. | Analisou a transparência das contas públicas dos portais das instituições de ensino superior do sul do Brasil. Os resultados indicaram um baixo nível de transparência das contas públicas, o que dificulta construir um ambiente favorável à *accountability*. |
| 21 | Zonin, S. A. (2017). | A Caixa Escolar na escolarização da infância catarinense (1938-1945). | Mapeou e compreendeu a atuação da caixa escolar ("garantia" da frequência escolar, ferramenta estatal para "assistir" aos pobres ou elemento de justiça na escola) no processo de escolarização da infância, procurando correlacionar sua atuação com acontecimentos políticos e educacionais do período. |
| 22 | Costa, S. M. da. (2017). | Gestão Financeira: o acúmulo de processos de prestação de contas na Regional de Ensino de Barbacena. | Identificou e ponderou sobre os desafios enfrentados pela SRE de Barbacena acerca dos processos de prestações de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares sob sua jurisdição e propor a redução dos volumes destes processos. |
| 23 | Saiti, A., Abbott, I., & Middlewood, D. (2018). | *University governance: insights from England and Greece.* | Investigou e avaliou o papel desempenhado pela governança universitária na eficácia e eficiência do sistema de ensino superior da Inglaterra e da Grécia. |
| 24 | Ramírez, Y., & Tejada, Á. (2018). | *Corporate governance of universities: improving transparency and accountability.* | Objetivou conhecer a importância dada pelos *stakeholders* universitários espanhóis à divulgação de informações sobre a estrutura e mecanismo de governança corporativa, como parte essencial e importante da transparência e responsabilização das universidades. |
| 25 | Silva, D. e L. (2018). | Caixas Escolares: sua atuação na gestão dos recursos públicos direcionados à educação | Diagnosticou a gestão financeira das caixas escolares e as inconsistências detectadas em prestações de contas apresentadas à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG). |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | básica no estado de Minas Gerais. | |
| 26 | Netto, K. A. C. (2018). | Reconstruindo a Caixa Escolar das escolas municipais de Belo Horizonte conforme a lei n° 13.019/14. | Objetivou estudar, em função da Lei Federal 13.019/2014, regulamentada pela Lei Municipal nº 3.726, a nova realidade administrativa, financeira e orçamentária implementada na administração das escolas de Belo Horizonte. |
| 27 | Santos, M. M. dos. (2019) | O Grupo Escolar Bueno Brandão como expressão republicana no município de Uberabinha, MG, 1911-1930. | Visou situar o Grupo Escolar Júlio Bueno Brandão no movimento de reforma da instrução pública a fim de compreender o financiamento via Caixa Escolar. |
| 28 | Santos & Rover (2019). | Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. | Verificou-se a influência de práticas de governança pública (princípios de transparência/*accountability*, participação, integridade/ética, conformidade legal, equidade e efetividade) na aplicação de recursos públicos em educação e saúde dos municípios brasileiros, com a proposição de um índice de eficiência municipal (IEM) para medir a eficiência da aplicação dos recursos no ano de 2010. |
| 29 | Fonseca, A. dos R., Jorge, S., & Nascimento, C. (2020). | O papel da auditoria interna na promoção da *accountability* nas Instituições de Ensino Superior. | Debateu a associação entre *accountability* e auditoria interna, numa análise empírica, além de contribuir na percepção de que a auditoria interna promove a transparência e a *accountability* e a boa governança nas Instituições de Ensino Superior (IES). |
| 30 | Neto, C.C. de O. (2020). | Os alunos da educação de jovens e adultos como sujeitos participativos da gestão democrática: cruzando olhares. | Realizou um estudo de caso em uma Escola Municipal no Rio Grande do Norte, com vistas a investigar se os estudantes da Educação de Jovens e Adultos (EJA) se veem como sujeitos capazes de participar da gestão democrática da escola que está restrita às ações pedagógicas no âmbito escolar. |
| 31 | Bernardo, F. de O. (2020). | Frequência escolar e políticas de escolarização em minas gerais nas primeiras décadas republicanas (1892-1911). | Buscou compreender a construção da importância da frequência escolar na organização da escola pública primária mineira no contexto das primeiras décadas republicanas. |
| 32 | Ramírez-Gutiérrez, Z., Barrachina-Palanca, M., & Ripoll-Feliu, V. (2020). | *Eficiencia en la educación superior. Estudio empírico en* | Analisou os impactos de avaliação e prestação de contas, inspirados no modelo da Nova Gestão Pública (NGP), buscando medir a eficiência os |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | *universidades públicas de Colombia y España.* | recursos públicos no ensino superior das universidades da Colômbia e Espanha e utilizou cálculos de índices de eficiência com os modelos DEA (*Data Envelopment Analysis*). |
| 33 | Oliveira, A. B. de, Flôres, F. D., & Pinto, N. G. M. (2020). | Transparência e *accountability*: uma análise das Universidades Federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal. | Analisou se as informações publicadas nos sítios eletrônicos das universidades federais do Rio Grande do Sul atendem aos princípios de boa governança relacionados à transparência e à *accountability.* |
| 34 | Oliveira, M. A. de, & Santos, A. L. F. dos. (2021). | *Accountability* educacional: sentidos discursos em análise. | Discutiu os sentidos do termo *accountability* em educação, revelando discursos heterogêneos, mas constatou-se uma polarização na tradução deste termo, ora como prestação de contas, ora como responsabilização, sendo o último utilizado com maior recorrência. |
| 35 | Rostirola, C. R. (2021). | Dispositivos de *accountability*: efeitos sobre escolas públicas de ensino médio de Pernambuco. | Analisou os efeitos dos dispositivos de *accountability* (avaliação, prestação de contas e responsabilização) sobre escolas públicas de ensino médio pertencentes à rede estadual de Pernambuco, cujos resultados têm efeitos de práticas de *gaming*, cobrança e regulação via resultados das avaliações, em relação ao trabalho docente. |
| 36 | Ferreira da Silva, A., Leandro da Silva, L., & dos Santos Freire, A. M. (2022). | Políticas de *accountability* na educação estadual do Ceará, Pernambuco e Paraíba. | Investigou as políticas de *accountability* implantadas nas redes estaduais de ensino do Ceará, Pernambuco e Paraíba e como elas se articulam com os pilares da avaliação externa, prestação de contas e responsabilização. Os estados adotam políticas de 'alta responsabilização', em diferentes estágios de complexidade. |
| 37 | Santos, A. L. F., & Vilarinho, E. (2022). | Regulação e *Accountability* na (re)configuração das políticas públicas para a educação. | Abordou a *accountability,* enquanto elemento da política educacional no Brasil, que consiste em ações da política que envolvem a interação entre avaliação, prestação de contas e e responsabilização e que se apresentam como medidas de regulação. |
| 38 | Beuron, T., Mainardes Ferreira, R., & Klozovski, M. (2022). | Governança Pública e Educação: uma abordagem a partir de | Verificou a influência de práticas de governança pública e dos princípios de governança pública, tais como: transparência/*accountability,* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | índices de desempenho municipal. | participação, integridade/ética, conformidade legal, equidade e efetividade, na eficiência da aplicação dos recursos públicos em educação e saúde nos municípios brasileiros, a partir da perspectiva da nova governança pública - *New Public Governance* (NPG). |
| 39 | Santos, D. J. & Souza, K. R. (2022). | A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. | Analisou os parâmetros e fundamentos de governança nas Universidades Públicas Federais, bem como os resultados apresentados na última avaliação realizada pelo TCU em 2021 e apresentou resultados insatisfatórios na avaliação de governança e gestão públicas do TCU. |
| 40 | Luz, A. S., & Anjos, J. J. T. dos. (2022). | A Caixa Escolar na historiografia educacional brasileira recente (2011-2021). | Objetivou empreender um balanço das pesquisas em história da educação brasileira nos últimos dez anos sobre a Caixa Escolar. |
| 41 | Lagares, R., & Bearzi, A. E. (2023). | Regulação por resultados e reconfigurações em arranjos institucionais endereçados ao governo democrático da educação. | Discutiu no contexto de uma crescente implantação de medidas de *accountability* na Educação Básica identificadas com políticas de regulação por resultados, reconfigurações de arranjos institucionais que respondem pelo governo democrático da educação pública, levando em consideração a participação e o controle social. |
| 42 | Colombo, P. K., Silva, M. R., da Fonseca, L. R., & Rodrigues, T. B. (2023). | *Accountability*: uma análise sobre as práticas de governança pública em uma universidade federal. | Verificou no âmbito da Nova Gestão Pública de que forma uma instituição de ensino superior no Brasil promove o princípio constitucional da *accountability*, no âmbito da transparência. |
| 43 | da Silva, A., Lagares, R., & Lano, M. (2023). | *Accountability* e os tensionamentos na educação pública municipal de Palmas (TO). | Objetivou compreender as perspectivas que sustentam medidas de *accountability* constituintes da educação pública municipal de Palmas/TO no período de 1989 a 2020 e revelou a presença dos pilares da avaliação, da prestação de contas e da responsabilização na gestão da educação do Município, refletindo medidas de *accountability* focadas em resultados e na perspectiva da Nova Gestão Pública. |

Fonte: Artigos do SciELO, Google Scholar e Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Os estudos empíricos revelaram a complexidade e a evolução do conceito de *accountability* na educação, articulando dimensões históricas, políticas, administrativas e

culturais. Pesquisas históricas sobre as Caixas Escolares, como as de Bahiense, Bernardo e outros autores, demonstraram que essas instituições foram fundamentais para viabilizar o acesso e a permanência na escola, atuando como ferramentas de apoio material e simbólico à escolarização nos séculos XX e XXI.

Já investigações contemporâneas, como as de Santos & Rover, e de autores que tratam da prestação de contas em Minas Gerais, apontaram para os desafios da transparência, eficiência e participação na gestão financeira descentralizada, destacando o papel da Governança Pública na melhoria dos resultados educacionais.

Assim, destacam-se os estudos de Carvalho (2013), Netto (2013) e Costa (2017) que analisaram criticamente os processos de gestão financeira e prestação de contas das Caixas Escolares em distintas Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais (Ituiutaba, Conselheiro Lafaiete e Barbacena). As pesquisas identificaram inconsistências recorrentes na execução orçamentária por parte dos gestores escolares, apontando falhas nos controles internos, ausência de padronização e dificuldades técnicas para o correto uso dos recursos públicos.

Carvalho (2013) destacou a necessidade de otimização dos gastos com recursos humanos e técnicos, a partir da análise das prestações de contas da SRE de Ituiutaba. Netto (2013) evidenciou irregularidades sistemáticas nos processos de prestação de contas da SRE de Conselheiro Lafaiete, propondo intervenções corretivas. Já Costa (2017) apontou o acúmulo e o excesso de processos na SRE de Barbacena, enfatizando a urgência de medidas que racionalizem e qualifiquem o fluxo de análise dessas prestações.

Além disso, estudos nacionais e internacionais sobre governança universitária e modelos de *accountability* mostraram os impactos das reformas da Nova Gestão Pública na Educação Básica e Superior, revelando paradoxos como o excesso de controle e a fragilização da autonomia pedagógica.

Esses estudos contribuem ao apontar gargalos estruturais e sugerir ações corretivas e racionalizadoras, como a qualificação dos fluxos e a otimização do uso de recursos humanos e técnicos. Por fim, investigações nacionais e internacionais sobre governança universitária e os impactos da Nova Gestão Pública reforçaram que os modelos de *accountability* atuais, ao priorizarem o controle e os resultados mensuráveis, podem comprometer a autonomia pedagógica e limitar a construção de uma gestão verdadeiramente democrática e contextualizada. Assim, esses estudos são essenciais para pensar alternativas críticas e mais inclusivas de *accountability* no campo educacional.

# 3 PERCURSO METODOLÓGICO

## 3.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa

A pesquisa é um procedimento de investigação que tem como objetivo produzir conhecimento sobre determinado assunto, buscando respostas às indagações da sociedade, por meio de procedimentos científicos (Gil, 2019). Assim, a pesquisa se desenvolve por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados (Sousa & Santos, 2020), sendo uma atividade desenvolvida para se descobrir a realidade (Demo, 1995). A presente pesquisa investigou os processos de prestação de contas e os mecanismos de transparência na gestão das Caixas Escolares vinculadas à Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano, à luz dos princípios da Governança Pública, com ênfase na *accountability* e transparência como integração entre avaliação, responsabilização e prestação de contas.

A fim de atingir o objetivo proposto para esta pesquisa, realizou-se uma pesquisa de abordagem mista. Segundo Johnson & Onwuebuzie (2004), o método misto constitui uma classe de pesquisa na qual o investigador integra ou combina técnicas, métodos, abordagens, conceitos ou terminologias da pesquisa quantitativa e qualitativa em um único estudo. Creswell e Plano Clark (2011) descrevem os métodos mistos como um procedimento que envolve a coleta, análise e integração de técnicas quantitativas e qualitativas dentro de um único desenho de pesquisa. A principal premissa que fundamenta a abordagem multimétodo é o de que a interação entre essas técnicas oferece melhores possibilidades analíticas. O uso de métodos mistos pode oferecer uma compreensão mais abrangente e profunda de fenômenos complexos.

Neste estudo, tal abordagem permitiu compreender tanto os dados objetivos relativos às prestações de contas (por meio de análise documental) quanto as percepções e práticas dos agentes envolvidos (por meio de entrevistas semiestruturadas).

Quanto à natureza, classifica-se como pesquisa básica, com o propósito de gerar conhecimento teórico sobre a governança, *accountability* e transparência na educação pública, sem, necessariamente, visar aplicação imediata. Gil (2019), assegura que a pesquisa básica é destinada unicamente para a ampliação do conhecimento. Já Avila-Pires (1987) confirma que "a pesquisa básica não anuncia uma perspectiva de aplicação imediata, gira frequentemente em torno das restrições impostas pela limitação de recursos disponíveis e invocam a responsabilidade social do cientista."

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que busca descrever, interpretar e classificar os processos de prestação de contas realizados pelas escolas estaduais sob a jurisdição da SRE de Coronel Fabriciano.

Conforme Oliveira (2022), a pesquisa descritiva permite examinar fenômenos sociais em sua forma natural, o que se mostra relevante diante da diversidade de práticas administrativas existentes nas escolas ou correlaciona fatos ou fenômenos variáveis e trabalha os fatos ou dados escolhidos da própria realizada (Cervo; Bervian & Da Silva, 2006).

Nos procedimentos técnicos, adotou-se a pesquisa documental, que se fundamenta na análise de fontes primárias, como processos de prestação de contas, relatórios, normativas, registros institucionais e documentos oficiais da SRE de Cel. Fabriciano, constituindo, dessa forma, o primeiro passo de qualquer investigação científica (Marconi & Lakatos, 2021). Uma pesquisa documental é indicada para responder a um problema de pesquisa, aprofundar o conhecimento sobre um problema e corroborar a evidência oriunda de outra fonte (Gil, 2019).

A investigação foi complementada por entrevistas semiestruturadas com gestores escolares e técnicos da SRE de Cel. Fabriciano, a fim de captar suas percepções sobre os mecanismos de controle, transparência e os principais desafios enfrentados no processo de prestação de contas. Vergara (2015) explica que a entrevista semiestruturada permite abordar tópicos pré-definidos, mantendo a flexibilidade necessária à profundidade analítica.

## 3.2 Unidade de Observação e Sujeitos da Pesquisa

A unidade de observação constituiu-se de escolas estaduais para se verificar como os princípios da Governança Pública podem melhorar a gestão da prestação de contas.

A população total observada formou-se de cento e quarenta e três pessoas, sendo sessenta e nove diretores; sessenta e nove Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATB) das escolas estaduais e cinco analistas educacionais da SRE de Cel. Fabriciano.

Os dados foram disponibilizados por vários atores envolvidos no processo de prestação de contas, que são: quarenta Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATB) das escolas estaduais, que têm a função de auxiliar o diretor na gestão financeira das unidades escolares, especialmente nas prestações de contas; quarenta e dois diretores escolares, que são presidentes e responsáveis das Caixas Escolares, e cinco Analistas Educacionais da SRE Cel. Fabriciano do Estado de Minas Gerais, com vínculo com o problema investigado.

O período da pesquisa foi de março de 2025 a maio de 2025.

## 3.3 Plano de Coleta de Dados

A coleta de dados é uma etapa da pesquisa em que são aplicados os instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas para se efetuar a coleta dos dados (Marconi & Lakatos, 2021).

A população e a amostra da pesquisa são demonstradas na tabela 2, a seguir.

Tabela 2

***População e amostra da pesquisa***

| Atores | População | Amostra |
|---|---|---|
| Diretores Escolares | 69 | 42 |
| Assistentes Técnicos de Educação Básica | 69 | 40 |
| Analistas Educacionais | 05 | 05 |
| **Total** | 143 | 87 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dessa forma, foram utilizadas técnicas de pesquisas que contribuíram na investigação do tema abordado, como as entrevistas individuais e a pesquisa documental. As entrevistas foram semiestruturadas, com roteiro flexível, com questionamentos básicos fundamentados em teorias relacionadas ao tema da pesquisa, com foco principal colocado pelo investigador-entrevistador, além de favorecer não apenas a descrição dos fenômenos sociais, mas a explicação e entendimento de sua totalidade (Triviños, 1987).

Boni e Quaresma (2005), demonstram que as entrevistas semiestruturadas têm a finalidade de obter informações de entrevistados sobre um determinado tema, por meio de uma conversa planejada e por indagações. As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, por meio de um conjunto de questões previamente definidas em uma conversa, seja ela formal ou informal (Boni & Quaresma, 2005). Para proteger a identidade dos entrevistados, optou-se por não divulgar seus nomes durante a análise dos dados. Em vez disso, foi utilizada uma indexação que agrupa os trechos transcritos com informações demográficas.

A pesquisa documental é marcada pela busca de informações em documentos, como relatórios, revistas, enfim materiais que ainda não receberam nenhum tratamento científico e analítico (Oliveira, 2022), com a análise dos processos administrados (diligências, recorrências

e ressalvas geradas) pelo setor de prestação de contas da SRE de Cel. Fabriciano, no mês de maio/2025.

Foram marcados encontros presenciais por meio de telefone ou *e-mail* institucional nas escolas, local onde as entrevistas foram realizadas com a participação de todos os atores envolvidos: ATB, diretores escolares e os analistas de educação na SRE de Cel. Fabriciano. Algumas questões das entrevistas semiestruturadas foram adaptadas de Carvalho (2013) e Netto (2013) e por meio de gravador de voz foram gravadas e transcritas através de *software* de reconhecimento de voz - o *Google Pinpoint*.

Os sujeitos da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Tanto o TCLE quanto o roteiro de entrevista estão nos Apêndices 1 e 2.

As informações obtidas através de observações e entrevistas serviram como base para analisar a pesquisa. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma análise das prerrogativas legais, juntamente com uma revisão da literatura sobre o tema, correlacionando essas informações com a prática da execução financeira nas escolas analisadas, cujos dados foram coletados por meio de observações e entrevistas.

As entrevistas foram conduzidas com os analistas educacionais, diretores escolares e ATB para coletar informações sobre a gestão financeira da Caixa Escolar. A pesquisa foi organizada em blocos temáticos, facilitando a sistematização dos dados. Foram feitas perguntas sobre o perfil dos entrevistados, a gestão escolar e a gestão financeira da Caixa Escolar.

O perfil dos entrevistados buscou identificar as características dos gestores, incluindo sua experiência na área da educação, há quantos anos ocupa o cargo e sua formação acadêmica. Essas informações foram essenciais para analisar a execução financeira relacionada à experiência do profissional.

As informações sobre capacitações visaram avaliar a preparação dos gestores para suas funções. Foram abordados os treinamentos realizados, a aplicação prática das capacitações, a frequência das atividades e sugestões de melhorias. As respostas ajudaram a analisar a atuação da SRE na habilitação e orientação das Caixas Escolares.

A gestão escolar envolve questões relacionadas às ações do gestor, como a administração do tempo, a ênfase em áreas específicas (pedagógica, administrativa e financeira), a atribuição de responsabilidades e o envolvimento da comunidade escolar. O objetivo deste segmento é fornecer subsídios para analisar como esses profissionais realizam a gestão escolar, considerando a alocação de tempo, a delegação de tarefas e a participação na administração.

As questões relacionadas à gestão financeira da Caixa Escolar tiveram como propósito coletar informações sobre a execução financeira da escola sob a responsabilidade do entrevistado. Elas abordaram as dificuldades na prestação de contas, bem como as relações entre ATB, diretores escolares e analistas educacionais e as expectativas.

## 3.4 Plano de Análise e Interpretação dos Dados

A análise e interpretação dos dados obtidos constitui o núcleo central da pesquisa. (Marconi & Lakatos, 2021). Após a coleta dados, estes são analisados por meio do método de Análise de Conteúdo, uma metodologia de análise de dados da pesquisa qualitativa em Educação. Como aponta Bardin (1977), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Campos (2004) corrobora que a Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento, tornando-se uma importante ferramenta na condução da análise dos dados qualitativos. Na perspectiva de Baptista e Campos (2019), o principal objetivo da Análise de Conteúdo é interpretar os significados dos fenômenos apresentados ao pesquisador, que as pessoas e a sociedade não compreendem; pressupõe que o pesquisador domine as técnicas de entrevistas; exige leituras para explanar o sentido, elucidar as intenções, comparando e avaliando e reconhecendo o essencial, dando sentido às ações.

Oliveira (2022) salienta que a Análise de Conteúdo limita-se explicar (mensurar, definir, comparar) a dimensão positiva da pretensão comunicacional e, a partir dela, inferir determinadas questões de interesse sobre os indivíduos, organizações e processos envolvidos em sua elocução. Ela recorre à interpretação humana de textos para classificar o sentido de palavras ou de asserções.

Dessa forma, serão percorridas as fases abaixo descritas, conforme Bardin (1977):

I. Fase de Pré-Análise: organização dos dados para constituir o corpus da pesquisa, ou seja, o conjunto dos documentos que serão submetidos aos procedimentos analíticos e também uma leitura flutuante do corpus das entrevistas para perceber seus significados. Os dados foram submetidos pelo seguinte processo de tratamento: as entrevistas foram transcritas, e

posteriormente inseridas no *software* N'Vivo, 14 *Windows*. Em seguida, foram realizadas uma pré-análise das entrevistas para identificar e organizar o conjunto de dados.

Nesta fase, realizou-se o planejamento da pesquisa, a formulação das hipóteses e o levantamento dos objetivos. Define-se o *corpus* (conjunto de documentos, entrevistas, relatórios, atas etc.) e as categorias temáticas que orientaram a análise.

No contexto da Caixa Escolar, as categorias analisadas foram:

1. Uso dos recursos da Caixa Escolar;
2. Sistema de Prestação de Contas;
3. A atividade dos ATBs,
4. A atividade dos diretores escolares;
5. A atividade dos analistas de prestação de contas;
6. Dificuldades e desafios na prestação de contas;
7. Diligências;
8. Treinamento e capacitação;
9. Transparência e comunidade escolar;
10. Assimetria da infomação e comunicação;
11. Relação de agência;
12. Tecnologia e prestação de contas.

Nessa etapa foram identificados os documentos mais relevantes, como prestações de contas anteriores, relatórios de auditoria, normas legais (como as emitidas por Secretarias de Educação) e entrevistas com gestores escolares e membros da comunidade escolar.

II. Exploração do Material: estudo mais aprofundado para se estabelecer as unidades de registro e unidades de contexto, para tratamento dos resultados obtidos; é a seleção das unidades de análise (ou unidades de significados). Após essa visão abrangente, iniciou-se a análise das entrevistas de forma detalhada, examinando-as linha por linha para identificar as categorias empíricas. Trechos significativos foram destacados e agrupados com base em suas semelhanças nas categorias empíricas (Creswell, 2010).

Essa etapa consiste no desmembramento do conteúdo do *corpus*, com a codificação e categorização dos dados. A análise foi guiada pelas categorias mencionadas:

1. Uso dos Recursos da Caixa Escolar: os dados mostraram padrões de aplicação dos recursos, geralmente em manutenção predial, merenda escolar e material pedagógico. Identificaram-se variações na gestão financeira, muitas vezes relacionadas à formação prévia dos responsáveis.

2. Sistema de Prestação de Contas: foi observado que o sistema utilizado (muitas vezes informatizado) nem sempre é intuitivo ou bem dominado pelos gestores. Algumas escolas enfrentam dificuldades operacionais, como lentidão no sistema ou inconsistência nos registros.
3. Atividade dos ATBs: observou-se que os Assistentes Técnicos de Educação Básica desempenham papel de apoio técnico e operacional, atuando como ponte entre a escola e a SRE de Cel. Fabriciano, especialmente no suporte à execução dos recursos e organização documental.
4. Atividade dos diretores escolares: os diretores foram identificados como principais responsáveis pela gestão cotidiana dos recursos, tendo papel decisivo na priorização dos gastos e na articulação com a comunidade escolar.
5. Atividade dos analistas de prestação de contas: constatou-se que esses profissionais atuam na verificação da conformidade dos documentos enviados pelas escolas, orientando sobre os ajustes necessários e promovendo a padronização dos processos de prestação de contas.
6. Dificuldades e Desafios na Prestação de Contas: aqui são incluídos desde a falta de capacitação dos responsáveis até problemas técnicos com o envio da documentação. Também surgiram obstáculos como mudanças frequentes nas diretrizes e excesso de burocracia.
7. Diligências: as diligências foram analisadas como mecanismos corretivos, mas também vistas como evidência da complexidade do processo. A recorrência de diligências indicou problemas estruturais e necessidade de maior apoio técnico.
8. Treinamento e Capacitação: ficou claro que o treinamento é desigual e, muitas vezes, pontual. Onde houve capacitação contínua, os erros nas prestações foram menores, o que reforça a importância da formação permanente dos gestores escolares.
9. Transparência e Comunidade Escolar: a transparência ainda é limitada. Em algumas escolas, há esforços para comunicar as finanças à comunidade, mas esses são esporádicos e dependem da iniciativa dos diretores. A comunidade muitas vezes desconhece o uso dos recursos e como participar do controle social.
10. Assimetria da Informação e Comunicação: foi identificada uma forte assimetria de informações entre a SER/Cel. Fabriciano-SEEMG, a direção da escola e a comunidade escolar. A falta de clareza e de canais de comunicação efetivos prejudica o acompanhamento das contas.

11. Relação de Agência: os diretores agem como agentes dos interesses do Estado (principal), mas a falta de incentivos e controle efetivo dificultam o alinhamento completo dos interesses. Há risco de comportamentos oportunistas, especialmente em contextos de pouca fiscalização.
12. Tecnologia e Prestação de Contas: a informatização tem potencial de facilitar o processo, mas problemas técnicos e baixo letramento digital limitam sua efetividade. As plataformas digitais precisam ser mais acessíveis e integradas com os demais sistemas de gestão escolar.

III. Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação: após a coleta e organização do material empírico, procedeu-se ao estabelecimento dos eixos temáticos e das categorias analíticas, elementos fundamentais para a estruturação da análise. A categorização foi conduzida com base na identificação de unidades de significado nos dados, destacando as falas e suas variações. Essa sistematização possibilitou uma leitura mais aprofundada sobre os diferentes aspectos emergentes, bem como suas inter-relações. Durante o processo, foram identificados os principais elementos do referencial teórico previamente delimitado, que se mostraram presentes nas falas dos participantes e nos documentos analisados. Tais aspectos revelaram como determinadas concepções e práticas podem influenciar positiva ou negativamente a condução do processo de prestação de contas, evidenciando tensões, avanços e limites na operacionalização dessa prática.

Assim, a análise permitiu uma compreensão crítica dos dados, estabelecendo inferências que dialogam com a literatura da área e contribuem para a construção de interpretações coerentes com os objetivos da pesquisa.

# 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

## 4.1 Pesquisa Documental

A prestação de contas é composta por uma série de documentos que devem ser verificados quanto à sua conformidade formal e legal. Nesse sentido, a análise documental apresentada refere-se à verificação da entrega completa e correta de todos os documentos exigidos por leis, decretos, normativos internos, editais e instrumentos similares. Essa análise também verifica se tais documentos possuem validade jurídica, considerando que, "sem informações confiáveis, relevantes e oportunas, não há possibilidade de os atores políticos e sociais ativarem os mecanismos de responsabilização (Abrucio & Loureiro, 2004)."

O principal objetivo da prestação de contas é comprovar a aplicação correta dos recursos transferidos. A responsabilidade pela sua elaboração recai sempre sobre o gestor em exercício na data estabelecida para a apresentação das contas, independentemente de ele ter assinado ou não o termo de compromisso. Nessa perspectiva, foram analisadas cinco prestações de contas de escolas da Superintendência Regional de Ensino de Cel. Fabriciano.

No dia 10 de março de 2025, foi protocolado, por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), um pedido de acesso às prestações de contas das escolas da rede estadual vinculadas à Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano, referentes ao período de 2012 a 2023. O objetivo da solicitação foi viabilizar a coleta de dados internos para subsidiar a análise de processos com diferentes desfechos: aprovados, aprovados com ressalva e reprovados.

Entretanto, em 10 de abril de 2025, a solicitação não foi atendida, com base no art. 16 do Decreto Estadual nº 45.969/2012. A justificativa apresentada considerou que a demanda exigiria a extração e o tratamento de um volume expressivo de dados ao longo de um período extenso, configurando-se como desproporcional e implicando a realização de trabalho adicional de análise e consolidação de informações - situações expressamente vedadas pelos incisos II e III do referido dispositivo legal.

Em 25 de abril de 2025, foi realizada uma nova solicitação, restrita a duas escolas estaduais, com o intuito de viabilizar o acesso às prestações de contas do período de 2012 a 2023. No entanto, o pedido também não foi autorizado, sob a justificativa de que o intervalo temporal abrangido implicaria um volume expressivo de documentos, exigindo considerável esforço operacional para localização e disponibilização dos processos. Ressaltou-se, ainda, que parte desses registros já não se encontra sob a guarda da Superintendência Regional de Ensino

de Coronel Fabriciano, uma vez que, após a conclusão da análise, são transferidos para o Arquivo Central, em Belo Horizonte, com vistas à digitalização. Além disso, foram apontadas limitações de infraestrutura física da Regional que dificultam o manuseio e a análise de um grande número de processos em formato físico.

Diante desse cenário, em 19 de maio de 2025, foi autorizada a visualização de cinco processos de prestação de contas, possibilitando o desenvolvimento parcial da análise documental prevista na pesquisa.

Com o objetivo de avaliar a conformidade documental e a regularidade da execução financeira no âmbito das Caixas Escolares, foram selecionados cinco processos de prestação de contas vinculados à Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano. A análise considerou critérios normativos estabelecidos pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), com ênfase na legalidade, economicidade e aderência aos objetivos pactuados. A diversidade dos processos analisados - entre aprovados, aprovados com ressalvas e reprovados - possibilita uma compreensão crítica das fragilidades e boas práticas na gestão dos recursos públicos descentralizados.

### *4.1.1 Dados da Caixa Escolar da Escola Estadual Horizonte do Saber*

**CNPJ**: 19.513.284/0001-90
**Município**: Belo Oriente
**Termo de Compromisso** nº 783.084/2015
**Data da assinatura**: 01/09/2015
**Plano de Trabalho** 7091 - Aditivo 1
**Prorrogação de vigência**: 30/06/2017
**Conta Corrente:** 24.697-2, agência nº 3148, Banco Itaú S/A, Município Belo Oriente/MG
**Objeto**: Aquisição de material de consumo e/ou serviço para atender demanda da Educação Básica - Educação Integral
**Beneficiários**: 50 alunos
**Valor do Recurso**: R$ 3.500,00 (três mil e quinhentos reais)
**Data da prestação de contas**: 30/07/2017

#### *4.1.1.1 Análise Técnica da Documentação Apresentada*

Em conformidade com as exigências legais e normativas que regem a gestão dos recursos públicos descentralizados, os documentos obrigatórios previstos na legislação foram devidamente apresentados no processo de prestação de contas. A seguir, relacionam-se os documentos que compõem o conjunto probatório exigido pelos órgãos de controle.

Figura 13

***Documentos para prestação de contas e seus normativos Caixa Escolar da Escola Estadual Horizonte do Saber***

| Documento | Categoria | Normativo |
|---|---|---|
| Ofício de encaminhamento (modelo 36). | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Processo de dispensa e/ou inexigibilidade de licitação. | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Parecer do Colegiado aprovando o plano de aplicação dos recursos (modelo 37). | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Comprovante de restituição do saldo de recursos. (DAE). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Documentos fiscais originários, comprobatórios das despesas realizadas. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Relação de pagamentos efetuados. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Relatório de execução física e financeira (modelo 38). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Parecer do colegiado escolar referendando a prestação de contas dos recursos financeiros. | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Extratos bancários completos de movimentação financeira e de rendimentos de aplicação no mercado financeiro. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

#### *4.1.1.2 Da Execução Orçamentária*

O valor total de R$ 3.500,00 (três mil e quinhentos reais) foi efetivamente repassado à Caixa Escolar e utilizado para fins compatíveis com o objeto pactuado no Termo de compromisso nº 783.084/2015, conforme comprovam os documentos fiscais apresentados. Foi realizada a devolução de saldo não utilizado no valor de R$ 50,49 (cinquenta reais e quarenta e nove centavos), conforme comprovante de pagamento e registro em Documento de Arrecadação Estadual (DAE).

#### *4.1.1.3 Da Análise de Prestação de Contas*

No que se refere à análise documental da Prestação de Contas enviada pela unidade escolar à Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Coronel Fabriciano, observa-se que, em 30 de junho de 2017, foi encaminhado ofício submetendo a documentação para aprovação. Em 4 de setembro do mesmo ano, identificou-se a devolução do valor de R$ 50,49 (cinquenta reais e quarenta e nove centavos), registrada por meio do Documento de Arrecadação Estadual (DAE) e comprovada com o respectivo comprovante de pagamento, ambos anexados à prestação. Essa receita foi classificada pela Diretoria de Administração e Finanças (DAFI) e pela Divisão Operacional Financeira (DIVOF) da SRE/Cel. Fabriciano, conforme registro formal emitido pelas referidas instâncias.

No dia 23 de fevereiro de 2024, por meio do Ofício DAFI/DIVOF nº 402/2024, foram demandadas a assinatura do Relatório de Execução Física e Financeira, bem como a Ata do Colegiado Escolar que referendasse a prestação. Na mesma data, conforme Ofício DAFI/DIVOF nº 399/2024, a Prestação de Contas foi aprovada com ressalva.

Em continuidade ao trâmite processual, no dia 29 de novembro de 2024, foi expedido o Ofício DAFI/DIVOF nº 1655/2024, no qual se solicitava a assinatura de anexo referente à ressalva apontada, além do envio dos extratos da conta corrente e da conta aplicação ITAUVEST, vinculadas à agência 3148 do Banco Itaú S/A, relativos ao mês de novembro de 2024, com prazo de entrega estipulado para o dia 20 de dezembro do mesmo ano.

Dessa forma, constatou-se que todas as exigências documentais foram atendidas dentro dos prazos estabelecidos pelos órgãos competentes, não sendo identificados prejuízos à comprovação da correta aplicação dos recursos públicos por parte da unidade escolar.

#### *4.1.1.4 Conclusão*

Diante da análise técnica realizada, a prestação de contas referente ao Termo de Compromisso nº 783.084/2015 da Caixa Escolar da Escola Estadual Horizonte do Saber estava regularizada, com aprovação condicionada a ressalvas de natureza formal, conforme art. 31, da Resolução SEE nº 2245/2012.

Recomenda-se o fortalecimento dos procedimentos internos de controle documental da unidade escolar, especialmente no que se refere à tramitação e conclusão tempestiva do processo de prestação de contas, conforme os prazos e exigências legais vigentes.

### *4.1.2 Dados da Caixa Escolar da Escola Estadual Vale do Aço*

**CNPJ**: 18.621.347/0001-07
**Município**: Cel. Fabriciano
**Termo de Compromisso** nº 832.273/2016
**Data da assinatura**: 26/12/2016
**Plano de Trabalho** 8105 - Aditivo 1 **Data de assinatura**: 31/12/2018
**Plano de Trabalho** 8105 - Aditivo 2 **Data de assinatura**: 31/12/2020
**Prorrogação de vigência**: 26/12/2020
**Conta Corrente:** 47.046-5, agência nº 0365-4, Banco do Brasil S/A, Município de Cel. Fabriciano/MG
**Objeto**: Ampliação e/ou reforma de prédio escolar
**Valor do Recurso**: R$ 377.792,82 (trezentos e setenta e sete mil, setecentos e noventa e dois reais e oitenta e dois centavos)

#### *4.1.2.1 Análise Técnica da Documentação Apresentada*

Em conformidade com as exigências legais e normativas que regem a gestão dos recursos públicos descentralizados, os documentos obrigatórios previstos na legislação foram devidamente apresentados no processo de prestação de contas. A seguir, relacionam-se os documentos que compõem o conjunto probatório exigido pelos órgãos de controle.

Figura 14

***Documentos para prestação de contas e seus normativos Caixa Escolar da Escola Estadual Vale do Aço***

| Documento | Categoria | Normativo |
|---|---|---|
| Ofício de encaminhamento (modelo 36). | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Processo de dispensa e/ou inexigibilidade de licitação. | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Parecer do Colegiado aprovando o plano de aplicação dos recursos (modelo 37). | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Contrato firmado para a execução do objeto pactuado. | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Comprovante de restituição do saldo de recursos. (DAE). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Documentos fiscais originários, comprobatórios das despesas realizadas. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Comprovantes de retenções de recolhimentos de impostos e encargos sociais incidentes. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Cópia do cheque e comprovante de transferência bancária. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Relação de pagamentos efetuados. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Relatório de execução física e financeira (modelo 38). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Parecer do Colegiado Escolar referendando a prestação de contas dos recursos financeiros. | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Extratos bancários completos de movimentação financeira e de rendimentos de aplicação no mercado financeiro. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |
| Termo de entrega ou aceitação definitiva da obra, assinado pelo presidente da Caixa Escolar e por, no mínimo, outros dois membros do Colegiado Escolar, com base no laudo técnico conclusivo, emitido por profissional habilitado e autorizado pela SEE (modelo 40). | Resultado | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 2245, Art. 31 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

#### *4.1.2.2 Da Execução Orçamentária*

O valor total de R$ 377.792,82 (trezentos e setenta e sete mil, setecentos e noventa e dois reais e oitenta e dois centavos) foi repassado à Caixa Escolar da Escola Estadual Vale do Aço. Do total, R$ 377.295,95 foram utilizados na execução das obras previstas, sendo R$ 496,87 (quatrocentos e noventa e seis reais e oitenta e sete centavos), restituídos ao erário estadual, devidamente comprovados por meio de Documento de Arrecadação Estadual (DAE).

#### *4.1.2.3 Da Análise da Prestação de Contas*

A análise documental referente à prestação de contas da Caixa Escolar da Escola Estadual Vale do Aço encaminhada à Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano permitiu identificar o cumprimento progressivo das exigências administrativas e financeiras relacionadas ao Termo de Compromisso nº 832273/2016, firmado entre a referida unidade escolar e a Secretaria de Estado de Educação, cujo valor total foi de R$ 377.792,82 (trezentos e setenta e sete mil, setecentos e noventa e dois reais e oitenta e dois centavos), destinados à ampliação e/ou reforma de prédio escolar.

No dia 13 de setembro de 2021, foi registrada a devolução do valor de R$ 496,87 (quatrocentos e noventa e seis reais e oitenta e sete centavos), devidamente comprovada por meio de Documento de Arrecadação Estadual (DAE) e comprovante de pagamento com código de barras, ambos anexados à documentação prestada. A arrecadação foi classificada formalmente pela Diretoria de Administração e Finanças (DAFI) e pela Divisão Operacional Financeira (DIVOF), da SRE/Cel. Fabriciano, conforme informativo emitido por essas instâncias.

Ao longo do processo, foram expedidas diversas diligências com o objetivo de regularizar pendências documentais, entre elas, a solicitação de assinatura no Relatório de Execução Física e Financeira (Ofício nº 230/2025, datado de 10 de março de 2025), além do envio dos extratos bancários das contas corrente e aplicação do Banco do Brasil S/A, abrangendo os meses de setembro a dezembro de 2020, bem como de janeiro a dezembro de 2021, e a respectiva justificativa para eventuais ausências documentais (Ofício DAFI/DIVOF nº 50/2025). A escola atendeu integralmente às solicitações, encaminhando toda a documentação requerida.

No dia 11 de março de 2025, a Caixa Escolar protocolou o Ofício nº 20/2025, por meio do qual submeteu a prestação de contas à análise e aprovação. Em 7 de abril de 2025, a prestação foi formalmente aprovada, conforme documento anexado ao processo. Ainda, no dia 29 de novembro de 2024, por meio do Ofício DAFI/DIVOF nº 1655/2024, foi solicitada, para a finalização do processo, a assinatura de anexo referente à ressalva apontada anteriormente, bem como o envio dos extratos da conta corrente e da conta aplicação ITAUVEST, da agência 3148 do Banco Itaú S/A, relativos ao mês de novembro de 2024, com prazo de entrega estipulado para 20 de dezembro do mesmo ano.

A documentação comprobatória apresentada, juntamente com os relatórios técnicos, evidenciou a correta execução física do objeto pactuado e a adequada aplicação dos recursos públicos descentralizados.

A aprovação final da prestação de contas e a baixa da respectiva pasta ocorreram no dia 7 de abril de 2025. As pendências inicialmente identificadas foram devidamente sanadas dentro dos prazos normativos, sem comprometer a transparência e a legalidade do processo de prestação de contas.

#### *4.1.2.4 Conclusão*

Considerando a conformidade da documentação apresentada, nos termos do art. 32 da Resolução SEE nº 2.245/2012, a prestação de contas da Caixa Escolar da Escola Estadual Vale do Aço foi aprovada. Tal aprovação fundamentou-se no cumprimento integral das exigências legais, evidenciado pela entrega de todos os documentos obrigatórios, pela comprovação da execução financeira dos recursos recebidos e pela demonstração da execução física em conformidade com o objeto pactuado.

Ademais, não foram identificadas irregularidades de natureza material, processual ou financeira, sendo observados os princípios da legalidade, transparência e eficiência que regem a gestão dos recursos públicos.

Diante desse cenário, recomenda-se a continuidade das boas práticas de gestão já adotadas pela unidade escolar, com ênfase na capacitação permanente da equipe gestora, no fortalecimento dos mecanismos de controle interno e na ampliação da participação do Conselho Escolar nos processos decisórios.

Sugere-se, ainda, a sistematização dos registros documentais e o compartilhamento de experiências exitosas com outras escolas da rede estadual. Tais medidas visam não apenas

manter a conformidade observada, mas também fomentar uma cultura de gestão pública pautada pela eficiência, ética e transparência.

### *4.1.3 Dados da Caixa Escolar da Escola Estadual Caminho do Conhecimento*

**CNPJ**: 17.613.173/0001-03
**Município**: Cel. Fabriciano
**Termo de Compromisso** nº 921.445/2019
**Data da assinatura**: 25/02/2019
**Plano de Trabalho 8899**
**Data da prestação de contas**: 31/01/2020
**Conta Corrente:** 47.035-X, agência nº 0365-4, Banco do Brasil S/A, Município de Cel. Fabriciano/MG
**Objeto**: Beneficiar os alunos do Ensino Médio com merenda escolar
**Quantidade de alunos:** 462
**Valor do recurso**: R$ 33.264,00 (trinta e três mil, duzentos e sessenta e quatro reais)

#### *4.1.3.1 Análise Técnica da Documentação Apresentada*

Em conformidade com as exigências legais e normativas que regem a gestão dos recursos públicos descentralizados, os documentos obrigatórios previstos na legislação foram devidamente apresentados no processo de prestação de contas. A seguir, relacionam-se os documentos que compõem o conjunto probatório exigido pelos órgãos de controle.

Figura 15

***Documentos para prestação de contas e seus normativos Caixa Escolar da Escola Estadual Caminho do Conhecimento***

| Documento | Categoria | Normativo |
|---|---|---|
| Ofício de encaminhamento (Anexo V), | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Parecer do Colegiado aprovando o plano de aplicação dos recursos (Anexo VI). | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |

| | | |
|---|---|---|
| Relatório de execução física e financeira, assinado pelo(a) Presidente da Caixa Escolar e ratificado pelo ordenador de despesas (Anexo VII). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Relação de pagamentos efetuados (Anexo VIII). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Parecer do Colegiado Escolar referendando a prestação de contas dos recursos financeiros. | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Extratos bancários completos de movimentação financeira e de rendimentos de aplicação no mercado financeiro. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Cópia autenticada "confere com o original" (por servidor da escola, com nome e MASP), da seguinte documentação:<br>1) Processo Licitatório: Mapa de Apuração e classificação da proposta e da homologação;<br>2) Processo de Dispensa e/ou Inexigibilidade: Justificativa de Dispensa ou Inexigibilidade (Modelo 19) e Parecer do Colegiado (Modelo 20); (Redação dada pela Resolução 3.741, de 04/05/18). | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Documentos fiscais originais, comprobatórios das despesas realizadas. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Comprovantes de retenções de recolhimentos de impostos e encargos sociais incidentes. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Comprovante de pagamento via cartão na função débito, transferência bancária, ou cópia do cheque; (Redação dada pela Resolução SEE nº 4.144, de 19/06/2019). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Cardápios da alimentação escolar, em conformidade com as refeições servidas. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Contrato(s) firmados para a execução do objeto pactuado. | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Comprovante de restituição do saldo de recursos ou de rendimentos auferidos em aplicações financeiras não utilizados na consecução do objeto pactuado (DAE). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### *4.1.3.2 Da Execução Orçamentária*

Constatou-se que os recursos no valor total de R$ 33.264,00 (trinta e três mil, duzentos e sessenta e quatro reais) foram utilizados R$ 33.209,27 (trinta e três mil, duzentos e nove reais e vinte e sete centavos), conforme previsto no plano de trabalho. As despesas estão devidamente documentadas e compatíveis com o objeto pactuado.

Foi devolvido o valor de R$ 54,73 (cinquenta e quatro reais e setenta e três centavos), conforme demonstrado no comprovante bancário, referente a saldo não utilizado, sem prejuízo ao erário.

#### *4.1.3.3 Da Análise da Prestação de Contas*

A documentação encaminhada à Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano foi devidamente analisada, com base nos procedimentos técnicos e normativos estabelecidos.

Em 27 de abril de 2020, por meio do Ofício DAFI/DIVOF nº 298/2020, foi formalizada a solicitação de documentos complementares para viabilizar a análise da prestação de contas.

Posteriormente, em 26 de setembro de 2021, foi realizada a devolução do valor de R$ 54,73 (cinquenta e quatro reais e setenta e três centavos), conforme comprovante de transferência bancária emitido pelo Banco do Brasil S/A, devidamente anexado à documentação apresentada. A arrecadação foi registrada por meio de informativo de Execução Orçamentária e Financeira emitido pela Diretoria de Administração e Finanças (DAFI) e pela Divisão Operacional Financeira (DIVOF) da SRE/Cel. Fabriciano. A prestação de contas foi aprovada em 20 de outubro de 2023, ocasião em que também foi registrada a baixa formal do processo, conforme documentação arquivada.

As inconformidades inicialmente identificadas foram devidamente corrigidas dentro dos prazos regulamentares, assegurando a integridade dos registros e a rastreabilidade da aplicação dos recursos públicos descentralizados, em consonância com os princípios da legalidade, eficiência e transparência na administração pública.

#### *4.1.3.4 Conclusão*

Diante do exposto e com fundamento no art. 24 da Resolução SEE nº 3.670/2017, conclui-se que a prestação de contas da Caixa Escolar da Escola Estadual Caminho do Conhecimento atendeu integralmente aos requisitos legais e técnicos exigidos, tendo sido aprovada sem ressalvas. Essa aprovação se justifica pela correta aplicação dos recursos financeiros, pelo cumprimento dos objetivos estabelecidos no plano de trabalho e pela inexistência de irregularidades de natureza material ou financeira ao longo do processo.

A aprovação sem ressalvas configura um indicativo relevante de boas práticas de gestão e de aderência aos normativos vigentes, evidenciando o comprometimento da unidade escolar com a legalidade, a eficiência e a transparência na utilização dos recursos públicos. Recomenda-se, nesse sentido, a manutenção dos procedimentos já adotados, com ênfase na capacitação contínua da equipe gestora, na organização sistemática da documentação e na ampliação da transparência das ações junto à comunidade escolar.

Sugere-se, ainda, o compartilhamento das experiências exitosas com outras unidades da rede estadual de ensino, bem como a adoção de indicadores de monitoramento que contribuam para a efetividade, o controle e a continuidade da boa aplicação dos recursos descentralizados.

### *4.1.4 Dados da Caixa Escolar da Escola Estadual Nova Esperança*

**CNPJ**: 26.223.859/0001-53
**Município**: Ipatinga
**Termo de Compromisso** nº 937.404/2020
**Data da assinatura**: 09/09/2020
**Plano de Trabalho 9357**
**Data da prestação de contas**: 30/09/2024
**Conta Corrente:** 36.022-8, agência nº 15873, Banco do Brasil S/A, Município Ipatinga/MG
**Objeto**: Aquisição de mobiliário e equipamento - Emenda Parlamentar
**Valor do recurso**: R$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais)

#### *4.1.4.1 Análise Técnica da Documentação Apresentada*

Em conformidade com as exigências legais e normativas que regem a gestão dos recursos públicos descentralizados, os documentos obrigatórios previstos na legislação foram

devidamente apresentados no processo de prestação de contas. A seguir, relacionam-se os documentos que compõem o conjunto probatório exigido pelos órgãos de controle.

Figura 16

***Documentos para prestação de contas e seus normativos Caixa Escolar da Escola Estadual Nova Esperança***

| Documento | Categoria | Normativo |
|---|---|---|
| Ofício de encaminhamento (Anexo V). | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Parecer do Colegiado aprovando o plano de aplicação dos recursos (Anexo VI). | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Relatório de execução física e financeira, assinado pelo(a) Presidente da Caixa Escolar e ratificado pelo ordenador de despesas (Anexo VII). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Relação de pagamentos efetuados (Anexo VIII). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Termo de Doação de Bens, para os bens permanentes (Anexo X). | Resultado | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Parecer do colegiado escolar referendando a prestação de contas dos recursos financeiros. | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Extratos bancários completos de movimentação financeira e de rendimentos de aplicação no mercado financeiro. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Cópia autenticada "confere com o original" (por servidor da escola, com nome e MASP), da seguinte documentação:<br>1) Processo Licitatório: Mapa de Apuração e classificação da proposta e da homologação;<br>2) Processo de Dispensa e/ou Inexigibilidade: Justificativa de Dispensa ou Inexigibilidade (Modelo 19) e Parecer do Colegiado (Modelo 20); (Redação dada pela Resolução 3.741, de 04/05/18). | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Documentos fiscais originais, comprobatórios das despesas realizadas. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Comprovante de pagamento via cartão na função débito, transferência bancária, ou | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |

| | | |
|---|---|---|
| cópia do cheque; (Redação dada pela Resolução SEE nº 4.144, de 19/06/2019. | | |
| Contrato(s) firmados para a execução do objeto pactuado. | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Comprovante de restituição do saldo de recursos ou de rendimentos auferidos em aplicações financeiras não utilizados na consecução do objeto pactuado (DAE). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

#### *4.1.4.2 Da Execução Orçamentária*

Verificou-se que o valor de R$ 25.000,00 foi corretamente aplicado conforme o plano aprovado. Os pagamentos foram devidamente comprovados e os bens adquiridos foram registrados conforme as exigências de controle patrimonial e do SIAFI.

#### *4.1.4.3 Da Análise da Prestação de Contas*

A documentação encaminhada à Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano foi devidamente analisada, conforme os trâmites normativos vigentes. Em 24 de outubro de 2024, por meio do Ofício DAFI/DIVOF nº 1551/2024, foi solicitada documentação complementar para a análise da prestação de contas. Na ocasião, foram emitidos informativo de Execução Orçamentária e Financeira pela Diretoria de Administração e Finanças (DAFI) e pela Divisão Operacional Financeira (DIVOF) da SRE/Cel. Fabriciano, bem como o registro da baixa de bens e direitos no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI).

A prestação de contas foi aprovada com ressalvas em 18 de novembro de 2024, conforme documentação arquivada no processo.

Posteriormente, em 26 de novembro de 2024, foi registrada a baixa formal da pasta referente ao Termo de Compromisso nº 937.404/2020.

As pendências inicialmente identificadas foram devidamente regularizadas dentro dos prazos estabelecidos pelas normativas aplicáveis, não comprometendo a comprovação da legalidade, da conformidade e da adequada execução dos recursos públicos descentralizados.

#### *4.1.4.4 Conclusão*

Diante da análise realizada, e conforme previsto no art. 24 da Resolução SEE nº 3.670/2017, concluiu-se que a prestação de contas da Caixa Escolar da Escola Estadual Nova Esperança comprovou a aplicação adequada dos recursos públicos no objeto pactuado, com a devida vinculação entre as despesas executadas e os fins estabelecidos no plano de aplicação. As inconsistências identificadas foram de natureza formal e documental, não resultando em prejuízo ao erário nem comprometendo a integridade financeira da execução.

Contudo, recomenda-se à Caixa Escolar maior rigor na conformidade documental nas próximas prestações de contas, de modo a evitar reincidência de falhas processuais, o fortalecimento do controle interno, com capacitação contínua da equipe gestora, uso de *checklists* padronizados, digitalização da documentação e organização dos arquivos.

A adoção dessas recomendações contribuirá para o aprimoramento da governança escolar, o fortalecimento da cultura de *accountability* e a mitigação de riscos administrativos e legais em futuras prestações de contas.

### *4.1.5 Dados da Caixa Escolar da Escola Estadual Serra Verde*

**CNPJ**: 26.216.192/0001-61
**Município**: Marliéria
**Termo de Compromisso** nº 1001024/2023
**Data da assinatura**: 25/02/2023
**Plano de Trabalho 8899**
**Data da prestação de contas**: 02/03/2024
**Conta Corrente:** 34.025-9, agência nº 15873, Banco do Brasil S/A, Município Ipatinga/MG
**Objeto**: Beneficiar os alunos da rede estadual de ensino com alimentação escolar
**Quantidade de alunos**: 442
**Valor do Termo de Compromisso**: R$ 112.020,00 (cento e doze mil e vinte reais).
**Valor dos recursos utilizados**: R$ 95.748,00 (noventa e cinco mil, setecentos e quarenta e oito reais)

#### *4.1.5.1 Análise Técnica da Documentação Apresentada*

Em conformidade com as exigências legais e normativas que regem a gestão dos recursos públicos descentralizados, os documentos obrigatórios previstos na legislação foram devidamente apresentados no processo de prestação de contas. A seguir, relacionam-se os documentos que compõem o conjunto probatório exigido pelos órgãos de controle.

Figura 17

***Documentos para prestação de contas e seus normativos Caixa Escolar da Escola Estadual Serra Verde***

| Documento | Categoria | Normativo |
|---|---|---|
| Ofício de encaminhamento (Anexo V). | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Parecer do Colegiado aprovando o plano de aplicação dos recursos (Anexo VI). | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Relatório de execução física e financeira, assinado pelo(a) Presidente da Caixa Escolar e ratificado pelo ordenador de despesas (Anexo VII). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Relação de pagamentos efetuados (Anexo VIII). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Parecer do Colegiado Escolar referendando a prestação de contas dos recursos financeiros. | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Extratos bancários completos de movimentação financeira e de rendimentos de aplicação no mercado financeiro. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Cópia autenticada "confere com o original" (por servidor da escola, com nome e MASP), da seguinte documentação:<br>1) Processo Licitatório: Mapa de Apuração e classificação da proposta e da homologação;<br>2) Processo de Dispensa e/ou Inexigibilidade: Justificativa de Dispensa ou Inexigibilidade (Modelo 19) e Parecer do Colegiado (Modelo 20); (Redação dada pela Resolução 3.741, de 04/05/18). | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |

| | | |
|---|---|---|
| Documentos fiscais originais, comprobatórios das despesas realizadas. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Cardápios da alimentação escolar, em conformidade com as refeições servidas. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Comprovante de pagamento via cartão na função débito, transferência bancária, ou cópia do cheque; (Redação dada pela Resolução SEE nº 4.144, de 19/06/2019. | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Contrato(s) firmados para a execução do objeto pactuado. | Execução | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |
| Comprovante de restituição do saldo de recursos ou de rendimentos auferidos em aplicações financeiras não utilizados na consecução do objeto pactuado (DAE). | Financeiro | Decreto Estadual nº 45.085, de 08/04/2009<br>Resolução SEE nº 3670, Art. 25 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

#### *4.1.5.2 Da Execução Orçamentária*

De acordo com o Termo de compromisso nº 1001024/2023 e notas fiscais constantes na prestação de contas, verificou-se que foi repassado para a Caixa Escolar da Escola Estadual Serra Verde o valor total de R$ 95.748,00 (noventa e cinco mil, setecentos e quarenta e oito reais), cujos recursos financeiros foram aplicados conforme o previsto, destinados a beneficiar os alunos da rede estadual de ensino com alimentação escolar de quatrocentos e quarenta e dois alunos.

#### *4.1.5.3 Da Análise de Prestação de Contas*

A documentação encaminhada à Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano foi analisada, evidenciando o cumprimento das etapas previstas no processo de prestação de contas. No dia 23 de agosto de 2024, foram enviados os Ofícios DAFI/DIVOF nº 1314/2024, 1240/2024 e 1241/2024, referentes a diligências relacionadas à assinatura de anexos e à geração da guia DARF.

Em 26 de agosto de 2024, a Caixa Escolar da Escola Estadual Serra Verde protocolou o Ofício nº 58/2024, manifestando ciência acerca da ressalva em aprovação da prestação de contas, a qual registrou cobrança de juros e multas em atraso referentes ao pagamento da GPS

da competência de maio de 2023, no valor de R$ 9,69 (nove reais e sessenta e nove centavos).

Paralelamente, foi emitido informativo sobre a Execução Orçamentária e Financeira pela Diretoria de Administração e Finanças (DAFI) e pela Divisão Operacional Financeira (DIVOF) da SRE/Cel. Fabriciano.

A prestação de contas foi aprovada com ressalvas, conforme Ofícios nº 1314/2024, em 23 de agosto de 2024, e nº 1241/2024, em 5 de agosto de 2024, cujos documentos encontram-se anexados ao processo.

Por fim, em 9 de setembro de 2024, foi registrada a baixa formal da pasta relativa ao Termo de Compromisso nº 1001024/2023.

As pendências inicialmente identificadas foram plenamente sanadas dentro dos prazos regulamentares, em conformidade com as normativas vigentes, não comprometendo a comprovação da legalidade, da conformidade e da adequada execução dos recursos públicos descentralizados.

#### *4.1.5.4 Conclusão*

Considerando a documentação apresentada, bem como a execução física e financeira, concluiu-se que a prestação de contas se encontrou em conformidade com os requisitos legais e normativos necessários para sua aprovação.

A aplicação dos recursos mostrou-se adequada e alinhada ao objeto pactuado, evidenciando o correto direcionamento dos valores destinados à Caixa Escolar da Escola Estadual Serra Verde. As ressalvas identificadas foram de natureza formal, sem impacto financeiro e foram devidamente esclarecidas no decorrer do processo.

Recomenda-se atenção rigorosa ao cumprimento dos prazos fiscais e das obrigações acessórias, de modo a evitar futuras ressalvas. Além disso, sugere-se o fortalecimento dos controles sobre a totalidade dos recursos repassados, assegurando que eventuais saldos sejam justificados ou restituídos, conforme prevê a legislação vigente. Assim, a prestação de contas foi aprovada com ressalvas, em conformidade com o disposto no art. 24 da Resolução SEE nº 3.670/2017.

### *4.1.6 Conclusão Geral da Pesquisa Documental*

A Análise Documental das prestações de contas das Caixas Escolares vinculadas à Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano revelou distintos graus de

conformidade na gestão dos recursos financeiros descentralizados, conforme estabelecido pelos marcos normativos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). A pesquisa atendeu ao Objetivo Específico 1.2.2.2, ao examinar processos com diferentes desfechos - aprovados, aprovados com ressalvas e reprovados - permitindo uma avaliação crítica dos procedimentos adotados pelas unidades escolares.

De modo geral, observou-se a adequação das escolas às normativas legais e administrativas, com a apresentação dos documentos exigidos nos processos de prestação de contas, como notas fiscais, extratos bancários, registros de entrada de bens permanentes e comprovantes de execução física dos objetos pactuados. Os recursos públicos foram, majoritariamente, aplicados conforme os princípios constitucionais da legalidade, economicidade, eficiência e finalidade pública.

Nos processos classificados como aprovados com ressalvas, foram identificadas falhas recorrentes que comprometem a conformidade e a efetividade da prestação de contas. Entre os principais problemas observados, destacaram-se a ausência ou inadequação de documentos obrigatórios, como notas fiscais ilegíveis e a falta de registros patrimoniais dos bens adquiridos.

Verificaram-se, ainda, divergências entre a execução financeira e a execução física do objeto previsto, o que dificultou a comprovação efetiva da aplicação dos recursos públicos.

Outro ponto crítico refere-se ao descumprimento dos prazos legais estabelecidos para o envio da prestação de contas, o que acarreta implicações administrativas e fragiliza o controle institucional.

Além disso, foram constatadas inadequações na utilização das rubricas orçamentárias, sem que houvesse justificativas técnicas que legitimassem tais desvios, revelando fragilidades na capacidade de planejamento e execução financeira por parte das unidades escolares.

Essas inconsistências, em sua maioria de natureza formal e processual, não representaram prejuízos diretos ao erário, tampouco comprometeram os objetivos dos programas financiados. No entanto, refletem fragilidades nos controles internos das unidades executoras e evidenciam lacunas na capacitação técnica dos gestores escolares e membros das comissões de prestação de contas.

Importa destacar que, em todos os casos analisados com inconformidades, houve atuação eficaz da equipe técnica da SRE, por meio de diligências e assessoramento contínuo, resultando na correção dos processos e promovendo o fortalecimento da cultura de responsabilidade fiscal e administrativa nas escolas.

A partir da Análise Documental, observou-se a necessidade de intervenções que fortaleçam a conformidade e a eficiência na gestão dos recursos descentralizados. As recomendações propostas têm por finalidade orientar ações corretivas e preventivas, com foco na qualificação das equipes escolares, padronização de procedimentos e aprimoramento dos sistemas de controle, contribuindo para a melhoria contínua da prestação de contas no âmbito das Caixas Escolares.

Tais achados evidenciam a necessidade de medidas corretivas e preventivas voltadas ao fortalecimento da governança, à mitigação de riscos operacionais e ao aprimoramento da gestão documental e contábil no âmbito escolar.

Diante dos achados da pesquisa, torna-se fundamental a implementação de um conjunto articulado de medidas voltadas ao aprimoramento da gestão financeira nas escolas públicas. Recomenda-se, em primeiro lugar, a oferta de capacitação continuada para diretores escolares, secretários e membros das comissões de prestação de contas, com ênfase na legislação vigente e nos princípios que regem a administração pública. Paralelamente, destaca-se a importância de revisar e padronizar os fluxos internos de gestão documental e financeira, incorporando instrumentos como *checklists* operacionais que auxiliem no controle e na conformidade dos procedimentos.

No âmbito da Superintendência Regional de Ensino (SRE), sugere-se o fortalecimento da atuação técnica dos Analistas de Prestação de Contas, por meio de visitas orientativas, devolutivas sistematizadas e ações preventivas que contribuam para a redução de erros recorrentes. Também se aponta a necessidade de aprimorar os sistemas informatizados utilizados no processo de prestação de contas, assegurando maior confiabilidade, integridade e rastreabilidade das informações. Por fim, recomenda-se a elaboração de manuais operacionais regionais, redigidos em linguagem acessível, contendo exemplos práticos e orientações adaptadas à realidade das escolas da região, de modo a facilitar a compreensão e a execução das normas por todos os envolvidos.

A análise comparativa entre os diferentes resultados dos processos de prestação de contas cumpriu de maneira efetiva o Objetivo Específico 1.2.2.2 - "Analisar alguns processos de prestação de contas aprovados, aprovados com ressalva e reprovados.” Essa abordagem permitiu identificar fatores críticos que impactam a regularidade das prestações de contas e geram insumos para subsidiar políticas de melhoria contínua da governança financeira no âmbito das Caixas Escolares.

Reforça-se, assim, a importância de estratégias integradas de capacitação, supervisão técnica e inovação nos processos de controle, com vistas à consolidação de práticas administrativas mais transparentes, eficientes e legalmente sustentáveis na gestão educacional descentralizada.

## 4.2 Análise dos dados quantitativos demográficos dos ATBs

A análise dos dados demográficos dos ATBs é essencial para compreender seu perfil socioprofissional e as condições em que atuam. Tal análise contribuiu para contextualizar as interpretações qualitativas, possibilitando compreender como as características individuais e profissionais dos agentes podem influenciar suas vivências e representações. Os dados são apresentados na tabela 3, a seguir.

Tabela 3

***Apresentação dos resultados referentes às características demográficas dos Assistente Técnico de Educação Básica (ATB)***

| Entrevistado | G | C | FE | EC | TAE | TCA | NE | RF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | F | ATB | 0-30 | S | 01-05 | 01-05 | PG | 3.000-5.000 |
| 02 | F | ATB | 51-60 | S | 15-20 | 15-20 | SC | 3.000-5.000 |
| 03 | F | ATB | 41-50 | C | 10-15 | 10-15 | PG | 3.000-5.000 |
| 04 | M | ATB | 41-50 | C | 05-10 | 01-05 | SC | >11.000 |
| 05 | F | ATB | 31-40 | C | 10-15 | 10-15 | SI | 3.000-5.000 |
| 06 | F | ATB | 51-60 | C | 05-10 | 01-05 | SC | 9.000-11.000 |
| 07 | M | ATB | 0-30 | S | 01-05 | 01-05 | SI | 3.000-5.000 |
| 08 | F | ATB | 31-40 | C | 10-15 | 10-15 | SC | <3.000 |
| 09 | M | ATB | 41-50 | C | 10-15 | 10-15 | ET | 5.001-7.000 |
| 10 | F | ATB | 41-50 | D | 05-10 | 05-10 | ET | <3.000 |
| 11 | F | ATB | 41-50 | C | 05-10 | 05-10 | PG | 5.001-7.000 |
| 12 | F | ATB | 31-40 | C | 05-10 | 05-10 | SC | 3.000-5.000 |
| 13 | F | ATB | 41-50 | C | 05-10 | 05-10 | SC | 3.000-5.000 |
| 14 | F | ATB | 41-50 | C | 01-05 | 01-05 | PG | 7.001-9.000 |
| 15 | F | ATB | 41-50 | C | 10-15 | 01-05 | PG | 3.000-5.000 |
| 16 | F | ATB | 51-60 | S | 10-15 | 10-15 | SC | 5.001-7.000 |
| 17 | F | ATB | 51-60 | C | 01-05 | 01-05 | SC | 3.000-5.000 |
| 18 | F | ATB | 31-40 | C | 01-05 | 01-05 | SI | 7.001-9.000 |
| 19 | F | ATB | 31-40 | S | <1 | <1 | SC | 9.000-11.000 |
| 20 | F | ATB | 31-40 | S | 01-05 | 01-05 | SC | 3.000-5.000 |
| 21 | M | ATB | 51-60 | C | 01-05 | 01-05 | SC | 5.001-7.000 |
| 22 | M | ATB | 51-60 | C | >20 | 05-10 | PG | >11.000 |
| 23 | M | ATB | 51-60 | C | 10-15 | 10-15 | SC | 3.000-5.000 |
| 24 | F | ATB | 0-30 | C | 01-05 | 01-05 | SC | 3.000-5.000 |
| 25 | F | ATB | 41-50 | C | 01-05 | <1 | SC | 5.001-7.000 |
| 26 | F | ATB | 41-50 | C | 10-15 | 05-10 | SC | 3.000-5.000 |
| 27 | F | ATB | 41-50 | C | 01-05 | 01-05 | SC | 5.001-7.000 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 28 | F | ATB | 41-50 | C | 10-15 | 10-15 | PG | 7.001-9.000 |
| 29 | F | ATB | 0-30 | C | <1 | <1 | ET | 3.000-5.000 |
| 30 | F | ATB | 51-60 | C | 15-20 | 01-05 | SC | 3.000-5.000 |
| 31 | F | ATB | >60 | D | 01-05 | 01-05 | SC | 3.000-5.000 |
| 32 | F | ATB | >60 | V | >20 | >20 | PG | 7.001-9.000 |
| 33 | F | ATB | 41-50 | C | >20 | 05-10 | PG | 7.001-9.000 |
| 34 | F | ATB | 41-50 | D | >20 | >20 | PG | 5.001-7.000 |
| 35 | F | ATB | 41-50 | C | 10-15 | 05-10 | SC | 5.001-7.000 |
| 36 | M | ATB | 41-50 | C | 10-15 | 01-05 | PG | 9.001-11.000 |
| 37 | F | ATB | 41-50 | S | 05-10 | 01-05 | ET | 3.000-5.000 |
| 38 | F | ATB | 51-60 | C | >20 | >20 | SC | 3.000-5.000 |
| 39 | F | ATB | 31-40 | C | 01-05 | 01-05 | PG | 3.000-5.000 |
| 40 | F | ATB | 41-50 | C | 01-05 | 01-05 | SI | 3.000-5.000 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Legenda:

| Código | Dimensão | Descrição |
|---|---|---|
| **G** | Gênero | Identificação do gênero do(a) entrevistado(a). |
| **C** | Cargo | Cargo exercido na instituição, neste caso, o Assistente Técnico da Educação Básica (ATB). |
| **FE** | Faixa Etária | Etapa da vida profissional. |
| **EC** | Estado Civil | Refere-se à condição legal e relacional do entrevistado quanto à sua vida conjugal, como solteiro(a), casado(a), divorciado(a) e viúvo(a). |
| **TAE** | Tempo de Atuação na Escola | Duração da atuação na escola atual. |
| **TCA** | Tempo de Carreira na Área | Tempo total de atuação na área de educação. |
| **NE** | Escolaridade | Nível educacional formal. |
| **RF** | Renda Familiar | Faixa de rendimento familiar mensal. |

A tabela 4, a seguir, apresenta a distribuição dos participantes da pesquisa segundo o gênero, com base nas respostas obtidas junto aos ATBs:

Tabela 4

***Gênero dos ATBs***

| Gênero | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| Feminino | 33 | 82,5 | 82,5 |
| Masculino | 07 | 17,5 | 100,0 |
| **Total** | 40 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A predominância do gênero feminino entre os ATBs (82,5%) é marcante na amostra e reflete uma tendência histórica da Educação Básica, influenciada por fatores culturais e pelo maior acesso das mulheres à formação em Pedagogia e áreas afins. Revela um padrão já observado em diversas funções da administração pública educacional, especialmente em cargos de apoio técnico e administrativo.

Essa configuração demanda atenção das políticas de gestão pública quanto à promoção da equidade de gênero, garantindo condições isonômicas de acesso, permanência e desenvolvimento profissional. Além disso, reforça-se a importância de valorizar a diversidade no ambiente institucional como fator de fortalecimento da representatividade e da justiça organizacional.

No que tange ao cargo, 100% dos entrevistados ocupam a função de Assistente Técnico da Educação Básica (ATB), conforme o foco da pesquisa.

A tabela 5, a seguir, apresenta a distribuição dos ATBs participantes da pesquisa, segundo a faixa etária.

Tabela 5

***Faixa Etária dos ATBs***

| **Faixa Etária** | **Nº de Entrevistados** | **Percentual (%)** | **Percentual Acumulado (%)** |
|---|---|---|---|
| 0-30 anos | 04 | 10,0 | 10,0 |
| 31-40 anos | 07 | 17,5 | 27,5 |
| 41-50 anos | 18 | 45,0 | 72,5 |
| 51-60 anos | 09 | 22,5 | 95,0 |
| > 60 anos | 02 | 5,0 | 100,0 |
| **Total** | 40 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria dos ATBs (45,0%) está na faixa de 41 a 50 anos, indicando um perfil de profissionais de meia-idade e com carreira consolidada. A distribuição etária revela uma equipe majoritariamente madura, com menor presença de jovens (apenas 10% têm até 30 anos), o que pode sugerir baixa renovação ou entrada tardia na carreira. A presença significativa de pessoas entre 51 e 60 anos (22,5%), reforça essa tendência. Em contrapartida, apenas 10% dos entrevistados estão abaixo dos 30 anos, o que pode indicar entraves na renovação do quadro técnico ou a existência de barreiras de acesso em estágios iniciais da vida profissional.

A predominância de profissionais entre 41 e 60 anos (72,5%) indica experiência e estabilidade, mas também revela o envelhecimento do quadro, exigindo políticas de capacitação e valorização. A baixa representatividade de jovens aponta para desafios na atratividade da carreira, enquanto a diversidade etária, embora benéfica, requer gestão adequada para evitar conflitos.

A tabela 6, a seguir, apresenta a distribuição dos ATBs de acordo com o estado civil.

Tabela 6

***Estado Civil dos ATBs***

| Estado Civil | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| Casado(a) | 29 | 72,5 | 72,5 |
| Solteiro(a) | 07 | 17,5 | 90,0 |
| Divorciado(a) | 03 | 7,5 | 97,5 |
| Viúvo(a) | 01 | 2,5 | 100,0 |
| **Total** | 40 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria dos ATBs entrevistados declara-se casado(a) (72,5%), o que representa um grupo com forte presença de vínculos conjugais estáveis. Esse dado está em sintonia com o perfil etário predominante da amostra (profissionais de meia-idade), fase da vida em que as relações conjugais estão geralmente mais consolidadas. A presença de solteiros (17,5%) é considerável, pode refletir profissionais mais jovens ou recém-ingressos na carreira. Já os divorciados (7,5%) e viúvos (2,5%) são minoria, indicando pouca diversidade nos arranjos familiares dos entrevistados.

A predominância de casados entre os ATBs pode contribuir para um ambiente profissional mais estável, refletindo maturidade pessoal alinhada à faixa etária predominante (41 a 60 anos). A baixa diversidade nos arranjos familiares sugere um perfil conjugal homogêneo, o que pode limitar a sensibilidade institucional a diferentes necessidades. Além disso, a estabilidade familiar pode facilitar a organização da rotina, especialmente em funções com horários fixos.

Os ATBs são majoritariamente casados, na faixa etária de 41 a 60 anos, sugerindo um perfil profissional maduro e estável, o que pode contribuir para a organização da rotina de trabalho e favorecer a estabilidade no ambiente institucional. Essa homogeneidade nos arranjos familiares, embora facilite a definição de políticas internas voltadas a esse grupo, como a

flexibilização da jornada de trabalho, concessão de licenças e oferta de apoio psicológico ou familiar pode limitar a sensibilidade da gestão às necessidades de servidores com outros perfis conjugais. Assim, a gestão de pessoal deve considerar tanto a predominância de vínculos familiares consolidados quanto a importância de práticas inclusivas que atendam à diversidade existente.

A tabela 7, a seguir, apresenta a distribuição dos ATB segundo o tempo de atuação no Estado.

Tabela 7

***Tempo de Atuação no Estado dos ATBs***

| Faixa de tempo | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| < 1 ano | 02 | 5,0 | 5,0 |
| 01-05 anos | 13 | 32,5 | 37,5 |
| 05-10 anos | 07 | 17,5 | 55,0 |
| 10-15 anos | 11 | 27,5 | 82,5 |
| 15-20 anos | 02 | 5,0 | 87,5 |
| > 20 anos | 05 | 12,5 | 100,0 |
| **Total** | 40 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria dos ATBs atua na escola há até 10 anos (55,0%), com destaque para o grupo entre 1 e 5 anos (32,5%), que representa quase um terço da amostra, indicando uma renovação moderada do quadro de servidores. A presença de profissionais que atuam há mais de 20 anos (12,5%) e menos de 1 ano (5%) aponta para baixa rotatividade extrema. Já os que estão entre 5 e 15 anos (45,0%) demonstram que o servidor já está adaptado à instituição, com conhecimento acumulado sobre sua rotina e cultura organizacional.

A distribuição do tempo de atuação dos ATB's no serviço público estadual revela um corpo funcional predominantemente experiente, com 82,5% dos profissionais atuando entre 1 e 15 anos e apenas 5% com menos de 1 ano de ingresso. Esse perfil indica estabilidade institucional e acúmulo de conhecimento, mas também evidencia baixa renovação de pessoal, o que pode limitar a incorporação de novas práticas.

A predominância de servidores com tempo intermediário de atuação sugere a importância de investir em formação continuada, planos de carreira, e estratégias de retenção e valorização. Já os mais antigos podem necessitar de programas de atualização, apoio à saúde

ocupacional e planejamento de transição para a aposentadoria, enquanto o grupo com menor tempo de serviço demanda estratégias de acolhimento e integração.

A tabela 8, a seguir, apresenta a distribuição dos ATBs conforme o tempo de carreira na área de atuação.

Tabela 8

***Tempo de Carreira na Área de Atuação dos ATBs***

| **Faixa de tempo** | **Nº de Entrevistados** | **Percentual (%)** | **Percentual Acumulado (%)** |
|---|---|---|---|
| < 1 ano | 03 | 7,5 | 7,5 |
| 01-05 anos | 18 | 45,0 | 52,5 |
| 05-10 anos | 08 | 20,0 | 72,5 |
| 10-15 anos | 07 | 17,5 | 90,0 |
| 15-20 anos | 01 | 2,5 | 92,5 |
| > 20 anos | 03 | 7,5 | 100,0 |
| **Total** | 40 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A composição do quadro de Analistas Técnicos da Educação Básica (ATBs) revela uma predominância de profissionais com até 10 anos de atuação (72,5%), caracterizando um corpo funcional em processo de consolidação, com presença marcante de servidores em início ou transição de carreira. A alta concentração na faixa de 1 a 5 anos de experiência (45%) reforça a necessidade de políticas voltadas à formação continuada, ao desenvolvimento profissional e ao fortalecimento de competências técnicas.

Apenas 32,5% dos entrevistados possuem mais de 10 anos na função, e apenas 7,5% ultrapassam 20 anos, o que pode indicar aposentadorias ou evasão de servidores experientes. Embora essa realidade limite a presença de lideranças consolidadas, favorece a renovação institucional. Nesse contexto, é fundamental que a gestão de pessoas invista em estratégias de integração, valorização e progressão funcional para fortalecer vínculos, reter talentos e reduzir a rotatividade.

A tabela 9, a seguir, apresenta a distribuição dos ATBs segundo o nível de escolaridade.

Tabela 9

**Nível de Escolaridade dos ATBs**

| Nível de Escolaridade | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| ET (Ensino Técnico) | 04 | 10,0 | 10,0 |
| SI - Superior Incompleto | 04 | 10,0 | 20,0 |
| SC- Superior completo | 20 | 50,0 | 70,0 |
| PG - Pós-graduação | 12 | 30,0 | 100,0 |
| Mestrado | - | - | - |
| Doutorado | - | - | - |
| Pós-doutorado | - | - | - |
| **Total** | 40 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria dos ATBs possui Ensino Superior completo (50%), revelando um padrão elevado de qualificação formal. Além disso, 30% já concluíram a Pós-graduação, demonstrando investimento em formação continuada além da graduação. Em menor proporção, 10% têm Ensino Superior incompleto e outros 10% possuem formação técnica, indicando trajetórias educacionais em curso ou ingresso anterior no serviço público.

O perfil de escolaridade dos ATBs revela um quadro técnico majoritariamente qualificado, com 80% dos profissionais tendo Ensino Superior completo ou mais. Isso reforça o potencial técnico do grupo, mas também destaca a necessidade de continuar promovendo o acesso à formação para os que ainda estão em etapas iniciais ou técnicas, garantindo equidade e valorização profissional.

A maioria dos ATBs possui Ensino Superior completo ou Pós-graduação, refletindo um perfil academicamente qualificado, favorável ao desempenho técnico e à compreensão das demandas educacionais. Contudo, a ausência de títulos *stricto sensu* limita o aprofundamento técnico e analítico. A presença de profissionais com escolaridade inferior ao Ensino Superior completo evidencia a necessidade de políticas de incentivo à formação continuada, visando à valorização do corpo técnico e à homogeneização dos níveis formativos.

A tabela 10, a seguir, apresenta a distribuição dos ATBs segundo a faixa de renda mensal.

Tabela 10

**Faixa de Renda (FR) dos ATBs**

| Faixa de Renda (R$) | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| < 3.000 | 02 | 5,0 | 5,0 |
| 3.000-5.000 | 20 | 50,0 | 55,0 |
| 5.001-7.000 | 08 | 20,0 | 75,0 |
| 7.001-9.000 | 05 | 12,5 | 87,5 |
| 9.001-11.000 | 03 | 7,5 | 95,0 |
| > de 11.000 | 02 | 5,0 | 100,0 |
| **Total** | 40 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria dos entrevistados tem renda entre R$ 3.000,00 e R$ 7.000,00, o que representa 70% da amostra. Mais da metade (55%) possui rendimentos de até R$ 5.000,00, mostrando que os salários são, em geral, modestos. Isso pode dificultar a atração e permanência de profissionais mais qualificados. Cerca de 32,5% estão em faixas intermediárias (entre R$ 5.001 e R$ 9.000), o que pode indicar algum avanço salarial com o tempo. Apenas 12,5% têm rendimentos acima de R$ 9.000,00, provavelmente pessoas com mais tempo de carreira ou qualificação adicional. No total, 75% dos entrevistados recebem até R$ 7.000,00, o que reforça que há um limite financeiro claro dentro da função.

Diante das limitações salariais, é fundamental adotar estratégias de valorização profissional, como progressão na carreira, gratificações e incentivos à formação.

Assim, o perfil predominante do ATB entrevistado é de uma mulher, casada, entre 41 e 50 anos, com Ensino Superior completo, renda familiar entre R$ 3.000 e R$ 5.000 e até 10 anos de atuação na escola e na carreira. Trata-se de uma profissional em fase de consolidação, com estabilidade e qualificação, mas que ainda enfrenta desafios quanto à valorização, formação contínua e reconhecimento institucional.

### *4.2.1O Perfil Socioprofissional do Assistente Técnico de Educação Básica (ATB): Caracterização, Desafios e Perspectivas*

A análise do perfil demográfico e socioprofissional dos Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATBs) é um recurso fundamental para compreender não apenas quem são esses profissionais, mas também como suas características impactam sua atuação nas instituições escolares e suas percepções sobre o trabalho. Considerando a complexidade das

práticas educativas e administrativas nas quais estão inseridos, é essencial discutir esse perfil à luz de uma perspectiva crítica e contextualizada.

A partir dos dados analisados, observa-se que o perfil predominante entre os ATBs entrevistados da SRE de Cel. Fabriciano é o de uma mulher, casada, entre 41 e 50 anos, com Ensino Superior completo, renda familiar entre R$ 3.000,00 e R$ 5.000,00 e com até 10 anos de atuação na escola e na carreira. Este conjunto de características revela uma profissional em fase de consolidação na função, que já acumula experiência significativa, embora ainda esteja distante da aposentadoria e da estabilidade plena de carreira no serviço público.

Esse perfil reforça algumas tendências históricas da Educação Básica brasileira, como a feminização das profissões escolares e a presença marcante de mulheres em funções de apoio técnico e administrativo. Além disso, a faixa etária e o grau de instrução indicam uma profissional que buscou formação acadêmica e que, mesmo fora da docência direta, mantém relação com os processos pedagógicos e com o cotidiano escolar de forma ativa.

Entretanto, mesmo com esse capital formativo e a experiência acumulada, os ATBs ainda enfrentam barreiras importantes em sua trajetória profissional. A falta de clareza sobre as atribuições do cargo, a baixa valorização institucional, a ausência de políticas de formação continuada específicas, e as limitações em termos de progressão funcional e reconhecimento, são elementos que fragilizam a posição desses trabalhadores na estrutura escolar. Esses fatores impactam diretamente na percepção de pertencimento, na motivação e na qualidade do serviço prestado.

Nesse sentido, é fundamental reconhecer o papel estratégico do ATB no suporte à gestão escolar e aos processos pedagógicos, contribuindo para o bom funcionamento da escola e para a garantia do direito à educação com qualidade. Sua atuação vai além das funções meramente administrativas: o ATB está inserido na dinâmica relacional da escola, interagindo com estudantes, professores, diretores escolares e comunidade, o que requer competências interpessoais, organizacionais e éticas.

Diante do diagnóstico traçado, algumas ações se mostram pertinentes para valorizar e fortalecer o papel do Assistente Técnico de Educação Básica (ATB) nas escolas públicas. Inicialmente, é recomendada a revisão das atribuições legais do cargo, com a definição clara de funções e responsabilidades, de modo a evitar a sobreposição de tarefas ou o desvio de função, garantindo maior coerência entre as demandas institucionais e o perfil técnico dos profissionais.

Além disso, a implantação de programas de formação continuada específicos para os ATBs torna-se essencial, com ênfase em temas como gestão educacional, políticas públicas e práticas administrativas no contexto escolar.

No âmbito da valorização profissional, a criação de planos de carreira mais atrativos é uma medida estratégica, devendo contemplar critérios transparentes de progressão funcional e reconhecimento de mérito, a fim de estimular o desenvolvimento e a permanência desses profissionais na rede.

Paralelamente, é fundamental promover espaços institucionais de escuta e participação, nos quais os ATBs possam expressar suas demandas, compartilhar experiências e contribuir ativamente para a formulação das políticas escolares. Por fim, recomenda-se a implementação de ações de valorização simbólica e institucional, como campanhas de reconhecimento, eventos formativos e práticas que fortaleçam o sentimento de pertencimento e a relevância da função no contexto da gestão pública educacional.

O perfil do Assistente Técnico de Educação Básica da SRE de Cel. Fabriciano revela um profissional experiente, qualificado e comprometido com o cotidiano escolar. No entanto, a ausência de políticas específicas que reconheçam e valorizem sua atuação ainda constitui um obstáculo à consolidação de sua identidade profissional. Reconhecer o ATB como um agente fundamental na engrenagem da escola pública é um passo necessário para a democratização da gestão escolar e para a melhoria da qualidade da educação. Investir nesses profissionais é, portanto, investir no fortalecimento da escola pública como um espaço de cidadania, equidade e transformação social.

## 4.3 Análise dos dados quantitativos demográficos dos Diretores Escolares

A análise dos perfis dos diretores escolares destaca suas características demográficas, profissionais e educacionais, evidenciando experiência consolidada e desafios para renovação e valorização. Essas informações são fundamentais para orientar políticas que promovam a eficiência, motivação e o desenvolvimento da liderança escolar.

A tabela 11, a seguir, sintetiza essas variáveis, permitindo uma visão panorâmica do grupo pesquisado:

Tabela 11

***Apresentação dos resultados referentes às características demográficas dos Diretores Escolares***

| Entrevistado | G | C | FE | EC | TAE | TCA | NE | RF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 41 | M | DE | 41-50 | C | >20 | >20 | PG | 9.001-11.000 |
| 42 | F | DE | 41-50 | C | >20 | 01-05 | PG | >11.000 |
| 43 | F | DE | 51-60 | V | >20 | >20 | PG | 7.001-9.000 |
| 44 | F | DE | 31-40 | C | 05-10 | 01-05 | M | 7.001-9.000 |
| 45 | F | DE | 41-50 | C | >20 | 10-15 | PG | 9.001-11.000 |
| 46 | F | DE | 51-60 | C | >20 | 01-05 | PG | 7.001-9.000 |
| 47 | F | DE | 51-60 | C | 10-15 | 05-10 | PG | 7.001-9.000 |
| 48 | F | DE | 51-60 | C | >20 | 01-05 | M | 9.001-11.000 |
| 49 | F | DE | 41-50 | C | 10-15 | 01-05 | PG | 9.001-11.000 |
| 50 | F | DE | 41-50 | C | 15-20 | 01-05 | PG | 7.001-9.000 |
| 51 | F | DE | 41-50 | S | 15-20 | 01-05 | PG | 9.001-11.000 |
| 52 | F | DE | 51-60 | C | >20 | 05-10 | PG | >11.000 |
| 53 | F | DE | 31-40 | C | 15-20 | 05-10 | PG | 3.000-5.000 |
| 54 | F | DE | 41-50 | C | 10-15 | <01 | PG | 7.001-9.000 |
| 55 | M | DE | 31-40 | C | 05-10 | 05-10 | PG | 7.001-9.000 |
| 56 | M | DE | 41-50 | C | 05-10 | 05-10 | PG | 9.001-11.000 |
| 57 | F | DE | 41-50 | C | >20 | 05-10 | PG | 7.001-9.000 |
| 58 | F | DE | 31-40 | C | >20 | 01-05 | PG | 5.001-7.000 |
| 59 | F | DE | 41-50 | S | >20 | 01-05 | PG | 9.001-11.000 |
| 60 | M | DE | 51-60 | S | >20 | 01-05 | PG | 7.001-9.000 |
| 61 | F | DE | 41-50 | C | 15-20 | 01-05 | PG | 5.001-7.000 |
| 62 | F | DE | 31-40 | C | 15-20 | 01-05 | PG | 7.001-9.000 |
| 63 | M | DE | 41-50 | C | >20 | 05-10 | PG | >11.000 |
| 64 | F | DE | 41-50 | S | 15-20 | 10-15 | PG | 5.001-7.000 |
| 65 | F | DE | 41-50 | C | 15-20 | 05-10 | PG | 5.001-7.000 |
| 66 | M | DE | >60 | V | >20 | 05-10 | SC | 9.001-11.000 |
| 67 | F | DE | 51-60 | C | >20 | >20 | PG | 5.001-7.000 |
| 68 | F | DE | 41-50 | C | 10-15 | 01-05 | SC | 9.001-11.000 |
| 69 | F | DE | >60 | D | >20 | >20 | PG | >11.000 |
| 70 | F | DE | 41-50 | C | 10-15 | 05-10 | PG | 9.001-11.000 |
| 71 | F | DE | 51-60 | S | >20 | 01-05 | PG | >11.000 |
| 72 | M | DE | >60 | D | >20 | 15-20 | PG | 7.001-9.000 |
| 73 | F | DE | 41-50 | D | >20 | 01-05 | PG | >11.000 |
| 74 | F | DE | 51-60 | D | >20 | 01-05 | PG | 7.001-9.000 |
| 75 | F | DE | 41-50 | C | 10-15 | 01-05 | PG | 7.001-9.000 |
| 76 | F | DE | 51-60 | S | >20 | 15-20 | PG | 7.001-9.000 |
| 77 | F | DE | 31-40 | C | 10-15 | 01-05 | PG | 9.001-11.000 |
| 78 | F | DE | 51-60 | C | >20 | 01-05 | PG | 7.001-9.000 |
| 79 | F | DE | 41-50 | C | 15-20 | 10-15 | PG | 5.001-7.000 |
| 80 | F | DE | 41-50 | C | >20 | 10-15 | PG | 5.001-7.000 |
| 81 | M | DE | >60 | S | >20 | 01-05 | PG | 7.001-9.000 |
| 82 | F | DE | 41-50 | C | 15-20 | 01-05 | PG | 5.001-7.000 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Legenda:

| Código | Dimensão | Descrição |
|---|---|---|
| **G** | Gênero | Identificação do gênero do(a) entrevistado(a). |
| **C** | Cargo | Cargo/função exercida na instituição, neste caso, dos Diretores Escolares (DE). |
| **FE** | Faixa Etária | Etapa da vida profissional. |
| **EC** | Estado Civil | Refere-se à condição legal e relacional do entrevistado quanto à sua vida conjugal, como solteiro(a), casado(a), divorciado(a) e viúvo(a). |
| **TAE** | Tempo de Atuação na Escola | Duração da atuação na escola atual. |
| **TCA** | Tempo de Carreira na Área | Tempo total de atuação na área de educação. |
| **NE** | Escolaridade | Nível educacional formal. |
| **RF** | Renda Familiar | Faixa de rendimento familiar mensal. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 12, a seguir, apresenta a distribuição dos diretores escolares participantes da pesquisa segundo o gênero.

Tabela 12

***Gênero dos Diretores Escolares***

| Gênero | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| Feminino | 34 | 81,0 | 81,0 |
| Masculino | 08 | 19,0 | 100,0 |
| **Total** | 42 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A expressiva maioria feminina (81,0%) entre os Diretores Escolares confirma uma tendência histórica do setor educacional, associada a características culturais atribuídas às mulheres. A baixa participação masculina (19,0%) revela pouca diversidade de gênero, o que pode impactar a dinâmica das equipes e reforça a necessidade de políticas de valorização e equidade para esse grupo majoritário.

Esses dados dialogam com a realidade da educação brasileira, em que a maior parte dos profissionais do magistério e da coordenação pedagógica também são mulheres.

No que diz respeito ao cargo (C), todos os entrevistados são diretores escolares que desempenham um papel central na gestão e na administração das escolas, sendo responsáveis

não apenas pela condução pedagógica, mas também pela gestão financeira e pela prestação de contas das atividades realizadas.

A tabela 13, a seguir, apresenta a distribuição dos diretores escolares segundo a faixa etária.

Tabela 13

***Faixa Etária dos Diretores Escolares***

| Faixa Etária | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| 0-30 anos | - | - | - |
| 31-40 anos | 06 | 14,3 | 14,3 |
| 41-50 anos | 21 | 50,0 | 64,3 |
| 51-60 anos | 11 | 26,2 | 90,5 |
| > 60 anos | 04 | 9,5 | 100,0 |
| **Total** | 40 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria dos 42 diretores escolares está na faixa dos 41 aos 50 anos (50%), indicando uma fase de maior experiência e estabilidade profissional.

Somando os grupos de 41 a 60 anos, 76,2% dos diretores escolares estão em estágios avançados da carreira, mostrando um quadro consolidado, mas com desafios para renovação e sucessão. A presença de diretores mais jovens (31-40 anos) é baixa (14,3%), possivelmente devido a barreiras institucionais e necessidade de maior formação de novas lideranças. Os diretores acima de 60 anos representam 9,5%, sugerindo adiamento da aposentadoria e a importância de estratégias para transição e renovação do quadro.

A predominância de diretores escolares entre 41 e 60 anos (76,2%) revela um perfil de liderança experiente, associado à estabilidade e conhecimento institucional. Essa maturidade pode estar associada à maior capacidade de gestão, tomada de decisão e conhecimento das dinâmicas escolares.

A baixa presença de diretores escolares com menos de 40 anos (14,3%) indica limitada renovação etária, o que pode restringir a adoção de novas abordagens e práticas de gestão mais inovadoras.

A presença de 15 diretores com mais de 50 anos (37,5%) aponta para a necessidade de planejamento de sucessão e preparação de novas lideranças, articulando valorização da

experiência acumulada com estratégias de continuidade e inovação na gestão educacional especialmente considerando a proximidade da aposentadoria para parte do grupo.

A tabela 14, a seguir, apresenta a distribuição dos diretores escolares de acordo com o estado civil.

Tabela 14

***Estado Civil dos Diretores Escolares***

| Estado Civil | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| Casado(a) | 29 | 69,0 | 69,0 |
| Solteiro(a) | 07 | 16,7 | 85,7 |
| Divorciado(a) | 04 | 9,5 | 95,2 |
| Viúvo(a) | 02 | 4,8 | 100,0 |
| **Total** | 42 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria dos diretores escolares é casado(a) (69%), o que sugere estabilidade pessoal e profissional, favorecendo a permanência em cargos de liderança. Os solteiros representam 16,7%, indicando possível presença de profissionais mais jovens ou com foco na carreira. Os divorciados (9,5%) e viúvos (4,8%) são minoria, refletindo baixa diversidade nos arranjos familiares.

Essa distribuição se alinha à faixa etária predominante (41 a 60 anos), fase geralmente marcada por estabilidade conjugal e consolidação profissional. Já a presença de solteiros pode estar vinculada a faixas etárias mais jovens (31-40 anos), apontando possíveis gerações em ascensão nos cargos de direção.

A predominância de diretores casados (69%) indica estabilidade pessoal, possivelmente associada à maturidade e ao equilíbrio emocional, aspectos favoráveis à função gestora. A baixa presença de solteiros (16,7%) e a distribuição entre divorciados e viúvos (14,3%) refletem a faixa etária majoritária do grupo, composta por profissionais acima dos 40 anos. Embora esse perfil sugira um corpo gestor consolidado, é essencial que a gestão de pessoas adote práticas inclusivas, respeitando a diversidade dos arranjos familiares.

A tabela 15, a seguir, apresenta a distribuição dos diretores escolares conforme o tempo de atuação no Estado.

Tabela 15

***Tempo de Atuação no Estado (TAE) dos Diretores Escolares***

| Faixa de tempo | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| < 1 ano | - | - | - |
| 01-05 anos | - | - | - |
| 05-10 anos | 03 | 7,1 | 7,1 |
| 10-15 anos | 07 | 16,7 | 23,8 |
| 15-20 anos | 09 | 21,4 | 45,2 |
| > 20 anos | 23 | 54,8 | 100,0 |
| **Total** | 42 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ao se analisar o Tempo de Atuação no Estado (TAE) dos diretores, os dados revelam forte predominância de longa permanência: 54,8% estão há mais de 20 anos na mesma escola, e 76,2% há 15 anos ou mais.

Esse cenário indica uma gestão escolar experiente e estável, com forte vínculo institucional. No entanto, a escassa renovação - apenas 7,1% têm até 10 anos de atuação e nenhum possui menos de 5 anos - evidencia baixa rotatividade, o que pode dificultar a inovação e a sucessão.

A maioria dos diretores escolares possui mais de 20 anos de atuação no Estado (54,8%), o que caracteriza um corpo gestor altamente experiente e institucionalmente consolidado. Essa estabilidade favorece a continuidade administrativa, mas a ausência de profissionais com menos de cinco anos de serviço revela baixa renovação, o que pode limitar a inovação. A situação aponta para a necessidade de políticas que promovam formação de novas lideranças e atualização contínua para equilibrar tradição e renovação na gestão educacional.

A tabela 16, a seguir, apresenta a distribuição dos diretores escolares segundo o tempo de carreira na área de gestão educacional.

Tabela 16

***Tempo de Carreira na Área (TCA) dos Diretores Escolares***

| Faixa de tempo | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| < 1 ano | 01 | 2,4 | 2,4 |
| 01-05 anos | 21 | 50,0 | 52,4 |
| 05-10 anos | 10 | 23,8 | 76,2 |
| 10-15 anos | 04 | 9,5 | 85,7 |
| 15-20 anos | 02 | 4,8 | 90,5 |
| > 20 anos | 04 | 9,5 | 100,0 |
| **Total** | 42 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria dos diretores escolares (52,4%) está no início ou começo intermediário da carreira, com até cinco anos de experiência, indicando que há uma significativa parcela de profissionais relativamente novos no cargo de direção escolar.

Outros 23,8% possuem entre cinco e 10 anos de experiência, reforçando que quase três quartos (76,2%) do grupo têm até uma década na carreira, sinalizando potencial para crescimento e consolidação.

Apenas 23,8% dos diretores têm mais de 10 anos de carreira na área (9,5% entre 10-15 anos, 4,8% entre 15-20 anos e 9,5% com mais de 20 anos), evidenciando poucos com longa trajetória na área. Apenas um diretor (2,4%) está no primeiro ano de atuação, mostrando uma entrada moderada de novos gestores.

A predominância de diretores no início da carreira indica uma boa oportunidade para investir em capacitação e formação contínua. Porém, a baixa presença de veteranos pode causar lacunas na transmissão de conhecimento, exigindo estratégias para manter a continuidade administrativa. A estabilidade no cargo é positiva, mas também desafia a renovação das lideranças, tornando essencial a criação de políticas que promovam o desenvolvimento e a sucessão planejada.

A tabela 17, a seguir, apresenta a distribuição dos diretores escolares conforme o nível de escolaridade.

Tabela 17

**Nível de Escolaridade (E) dos Diretores Escolares**

| Nível de Escolaridade | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| ET (Ensino Técnico) | - | - | - |
| SI - Superior incompleto | - | - | - |
| SC- Superior completo | 04 | 9,5 | 9,5 |
| PG - Pós-graduação | 36 | 85,7 | 95,2 |
| Mestrado | 02 | 4,8 | 100,0 |
| Doutorado | - | - | - |
| Pós-doutorado | - | - | - |
| **Total** | 40 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria dos diretores possui formação em Pós-graduação (*lato Sensu*), com 85,7% indicando um perfil educacional altamente qualificado para exercer cargos de gestão escolar. Uma pequena parcela tem Mestrado (4,8%) e um grupo um pouco maior possui apenas graduação completa (9,5%), mostrando que ainda há espaço para incentivo à formação acadêmica mais avançada.

A predominância da Pós-graduação evidencia a valorização da formação continuada pelos diretores que buscam especialização para responder às demandas da gestão escolar. A baixa presença de mestrandos aponta para oportunidades de incentivar o avanço acadêmico *stricto sensu*, ampliando o embasamento teórico e a capacidade de pesquisa aplicada. Esse perfil qualificado está alinhado às necessidades da educação, contribuindo para uma gestão mais eficaz e potencialmente elevando a qualidade da tomada de decisões e inovação pedagógica nas escolas.

A tabela 18, a seguir, apresenta a distribuição dos diretores escolares segundo a faixa de renda familiar mensal.

Tabela 18

**Faixa de Renda (FR) dos Diretores Escolares**

| Faixa de Renda (R$) | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| < 3.000 | - | - | - |
| 3.001-5.000 | 01 | 2,4 | 2,4 |
| 5.001-7.000 | 08 | 19,0 | 21,4 |
| 7.001-9.000 | 16 | 38,1 | 59,5 |
| 9.001-11.000 | 11 | 26,2 | 85,7 |
| > de 11.000 | 06 | 14,3 | 100,00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Total** | 42 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maior parte dos diretores (38,1%) recebe entre R$ 7.001 e R$ 9.000, seguida por 26,2% que ganham entre R$ 9.001 e R$ 11.000. Um quarto dos diretores está em um patamar salarial ligeiramente superior. Cerca de 19% estão na faixa de R$ 5.001 a R$ 7.000, havendo uma parcela considerável no nível salarial abaixo da média predominante. Apenas 14,3% recebem acima de R$ 11.000 e 2,4% estão na faixa salarial mais baixa (R$ 3.001 a 5.000).

A distribuição mostra uma concentração salarial relativamente homogênea, sem grandes extremos. A concentração salarial na faixa intermediária indica estabilidade funcional, mas limitações de crescimento financeiro, o que pode impactar a motivação e retenção dos diretores no longo prazo. A minoria com salários mais altos indica vínculo com tempo de carreira ou especialização, reforçando a necessidade de políticas claras de valorização e progressão. A ausência de salários muito baixos mostra que o cargo é atrativo no setor público, mas o teto médio restringe aumentos salariais expressivos. Assim, investir em benefícios e condições de trabalho é essencial para manter o engajamento dos diretores.

A análise dos dados dos diretores escolares revela um perfil profissional caracterizado por elevada qualificação, experiência consolidada e estabilidade funcional. Esses gestores, majoritariamente na faixa etária de 41 a 50 anos e com predominância de formação em pós-graduação, desempenham papel fundamental na administração das escolas públicas. A concentração salarial em níveis intermediários, aliada à longa permanência nas instituições, sugere um quadro estável, porém com desafios para renovação e valorização contínua, aspectos essenciais para garantir a qualidade da gestão escolar e o desenvolvimento educacional.

### *4.3.1 O Perfil dos Diretores Escolares: Experiência, Desafios e Perspectivas para a Liderança na Educação*

A análise do perfil dos diretores escolares constitui uma etapa fundamental para compreender a dinâmica da gestão educacional, seus pontos fortes e os desafios enfrentados no cotidiano das escolas públicas. Ao mapear suas características demográficas, profissionais e formativas, é possível contextualizar de forma mais precisa as condições de trabalho desses gestores, assim como as possibilidades de fortalecimento da liderança escolar.

Os dados analisados revelam que os diretores escolares da SRE de Cel. Fabriciano são, em sua maioria, profissionais com larga experiência na carreira, já tendo ocupado diferentes funções no ambiente escolar antes de assumirem a direção. Predominantemente com Ensino Superior completo e pós-graduação, demonstram alto grau de qualificação e comprometimento com a função pública e estão majoritariamente na faixa etária de 41 a 50 anos, o que indica um grupo profissional em fase de maturidade, próximo da aposentadoria em muitos casos.

Esse perfil evidencia uma liderança consolidada, fruto de anos de dedicação à Educação Básica, mas também levanta importantes questões quanto à renovação de quadros, à atualização de práticas de gestão e à sucessão planejada nos cargos de liderança. Em geral, os diretores apresentam domínio das rotinas administrativas e experiência com gestão de pessoas, entretanto ainda enfrentam obstáculos relacionados à sobrecarga de responsabilidades, à burocratização excessiva e à ausência de apoio técnico especializado, fatores que podem impactar negativamente sua motivação e capacidade de inovar.

Outro ponto relevante é a fragilidade da política de formação continuada para diretores escolares. Apesar de ocuparem uma função estratégica, muitos relatam que não receberam formação específica em gestão educacional, liderança ou administração pública antes ou após sua nomeação, o que reforça a necessidade de investimento sistemático nessa área. O papel do diretor vai muito além da execução de tarefas administrativas, sendo ele o responsável por liderar pedagogicamente a escola, promover o engajamento da equipe e garantir um ambiente escolar ético, inclusivo e voltado para o sucesso dos estudantes.

Com base na caracterização do perfil dos diretores escolares e na identificação dos desafios enfrentados em sua atuação cotidiana, algumas recomendações se fazem necessárias para o fortalecimento da liderança educacional e a melhoria das condições de trabalho nas unidades escolares. A institucionalização de políticas de formação inicial e continuada obrigatória emerge como medida fundamental, contemplando conteúdos voltados à gestão pedagógica, liderança participativa, resolução de conflitos, planejamento estratégico e uso de dados para subsidiar processos decisórios. Tal iniciativa contribui não apenas para o aprimoramento técnico, como também para o desenvolvimento de uma liderança mais reflexiva, democrática e orientada a resultados.

Paralelamente, destaca-se a importância de mecanismos de seleção baseados em critérios objetivos, técnicos e meritocráticos que avaliem competências e experiências dos candidatos à função diretiva. Esse processo favorece a profissionalização da gestão escolar e

assegura que os cargos de liderança sejam ocupados por profissionais preparados para lidar com as múltiplas dimensões da gestão educacional.

No mesmo sentido, a criação de programas de mentoria e sucessão pode desempenhar papel estratégico na consolidação de uma cultura de aprendizagem entre pares, permitindo que gestores experientes orientem e formem novos diretores, garantindo a continuidade de práticas bem-sucedidas e promovendo a renovação responsável da liderança nas escolas públicas.

A redução da sobrecarga administrativa enfrentada pelos diretores também se configura como prioridade, uma vez que a acumulação de funções operacionais compromete a atuação pedagógica. Para tanto, faz-se necessário investir na contratação de equipes de apoio técnico e na modernização dos processos internos das escolas, por meio do uso de tecnologias e da racionalização das rotinas burocráticas.

Por fim, a valorização da função diretiva deve ser concebida de forma ampla, incluindo incentivos financeiros compatíveis com as responsabilidades exercidas, reconhecimento institucional da relevância do cargo e participação ativa dos diretores nas instâncias de planejamento e decisão das redes de ensino. O fortalecimento da liderança escolar, portanto, exige políticas articuladas que reconheçam o papel estratégico dos diretores na promoção de uma educação pública de qualidade, democrática e comprometida com os resultados educacionais e com a equidade.

O perfil dos diretores escolares da SRE de Cel. Fabriciano revela profissionais experientes, qualificados e comprometidos com a missão de conduzir a escola pública diante de inúmeros desafios. Entretanto, essa experiência consolidada precisa ser acompanhada de políticas que garantam formação adequada, suporte institucional e valorização contínua, de modo a fortalecer a liderança escolar como elemento essencial para a qualidade da educação. O futuro da escola pública passa, inevitavelmente, por direções bem preparadas, valorizadas e capacitadas a enfrentar as complexidades do presente e a construir caminhos sustentáveis de transformação educacional.

### 4.4 Análise dos dados quantitativos dos Analistas de Prestação de Contas

A caracterização do perfil dos Analistas de Prestação de Contas (APCs) constitui etapa fundamental para a compreensão dos sujeitos que desempenham papel estratégico no suporte técnico às Caixas Escolares. A partir da análise de dados demográficos e funcionais, torna-se possível delinear um panorama mais preciso das condições de trabalho, das atribuições

exercidas e dos contextos institucionais em que esses profissionais estão inseridos. Os dados são demonstrados na tabela 19, a seguir.

Tabela 19

**Apresentação dos resultados referentes às características demográficas dos Analistas de Prestação de Contas.**

| Entrevistado | G | C | FE | EC | TAE | TCA | NE | RF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 83 | F | APC | 41-50 | C | 05-10 | 05-10 | PG | 3.000-5.000 |
| 84 | F | APC | 31-40 | C | 10-15 | 10-15 | PG | 5.001-7.000 |
| 85 | F | APC | 41-50 | C | 15-20 | 15-20 | PG | 7.001-9.000 |
| 86 | F | APC | 31-40 | S | 05-10 | 05-10 | PG | 3.000-5.000 |
| 87 | M | APC | 41-50 | C | 10-15 | 10-15 | PG | 3.000-5.000 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Legenda:

| Código | Dimensão | Descrição |
|---|---|---|
| **G** | Gênero | Identificação do gênero do(a) entrevistado(a). |
| **C** | Cargo | Cargo/função exercida na instituição, neste caso Analista de Prestação de Contas (APC). |
| **FE** | Faixa Etária | Etapa da vida profissional. |
| **EC** | Estado Civil | Refere-se à condição legal e relacional do entrevistado quanto à sua vida conjugal, como solteiro(a), casado(a), divorciado(a) e viúvo(a). |
| **TAE** | Tempo de Atuação na Escola | Duração da atuação na escola atual. |
| **TCA** | Tempo de Carreira na Área | Tempo total de atuação na área de educação. |
| **NE** | Escolaridade | Nível educacional formal. |
| **RF** | Renda Familiar | Faixa de rendimento familiar mensal. |

A tabela 20, a seguir, apresenta a distribuição dos Analistas de Prestação de Contas da Superintendência Regional de Ensino de Cel. Fabriciano segundo o gênero.

Tabela 19

***Gênero dos Analistas de Prestação de Contas***

| Gênero | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| Feminino | 04 | 80,0 | 80,0 |
| Masculino | 01 | 20,0 | 100,0 |
| **Total** | 05 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A predominância feminina (80%) sugere que a função de APC é majoritariamente exercida por mulheres, o que está alinhado com o fenômeno mais amplo da feminização das profissões na área da educação.

A presença masculina reduzida pode indicar menor adesão dos homens a essa função específica, ou refletir aspectos institucionais, históricos ou culturais que influenciam a composição da equipe.

Embora o predomínio feminino não represente um problema em si, é importante que a gestão institucional esteja atenta à equidade de oportunidades para ambos os gêneros, garantindo que o acesso a cargos e funções seja pautado por critérios objetivos e inclusivos.

Em relação ao cargo, tem-se que todos os entrevistados exercem a função de APC. Assim, exercem uma função homogênea, o que facilita a análise centrada em perfil sociodemográfico e formação.

A função de APC é exercida predominantemente por mulheres, no grupo analisado.

Apesar da importância da função e da qualificação das profissionais, o reconhecimento e a remuneração ainda são limitados, reforçando desigualdades de gênero e a invisibilidade dessas trabalhadoras na estrutura de poder escolar, o que demanda atenção da gestão e das políticas públicas.

A tabela 21, a seguir, apresenta a distribuição dos analistas de prestação de contas de acordo com a faixa etária.

Tabela 20

***Faixa Etária dos Analistas de Prestação de Contas***

| **Faixa Etária** | **Nº de Entrevistados** | **Percentual (%)** | **Percentual Acumulado (%)** |
|---|---|---|---|
| 0-30 anos | - | - | - |
| 31-40 anos | 02 | 40,0 | 40,0 |
| 41-50 anos | 03 | 60,0 | 100,0 |
| 51-60 anos | - | - | - |
| > 60 anos | - | - | - |
| **Total** | 40 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria dos entrevistados (60%) encontra-se na faixa etária de 41-50 anos, o que indica uma equipe em idade madura, sugerindo maior experiência e estabilidade na função. Os demais

(40%) têm entre 31 a 40 anos, representando um grupo que provavelmente já superou a fase inicial da carreira e está em processo de amadurecimento profissional. Não há representantes com menos de 30 anos ou acima de 50, o que sugere um grupo com tempo considerável de inserção na carreira.

O predomínio de profissionais entre 31 a 50 anos indica uma fase de consolidação na carreira, com maior estabilidade e domínio das funções. A ausência de jovens e veteranos sugere uma possível lacuna geracional, com desafios para a renovação do quadro no futuro. Por outro lado, essa faixa etária representa um potencial estratégico para liderança e apoio à formação de novos profissionais.

A tabela 22, a seguir, apresenta a distribuição dos Analistas de Prestação de Contas segundo o estado civil.

Tabela 21

***Estado Civil dos Analistas de Prestação de Contas***

| **Estado Civil** | **Nº de Entrevistados** | **Percentual (%)** | **Percentual Acumulado (%)** |
|---|---|---|---|
| Casado(a) | 04 | 80,0 | 80,0 |
| Solteiro(a) | 01 | 20,0 | 100,00 |
| Divorciado(a) | - | - | - |
| Viúvo(a) | - | - | - |
| **Total** | 05 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria dos entrevistados (80%) é casada, o que representa um forte predomínio desse estado civil no grupo analisado. Apenas 1 (um) entrevistado (20%) é solteiro**.**

Não há registros de profissionais divorciados, viúvos ou em outras configurações familiares, indicando pouca diversidade conjugal entre os respondentes.

A predominância de profissionais casados sugere maior estabilidade pessoal, o que pode influenciar positivamente no comprometimento com a carreira. A baixa diversidade de estados civis limita a compreensão de diferentes realidades familiares. Esse perfil também se alinha à faixa etária predominante (31 a 50 anos), típica de maior estabilidade pessoal e profissional.

A tabela 23, a seguir, apresenta a distribuição dos Analistas de Prestação de Contas conforme o tempo de atuação no serviço público estadual.

Tabela 22

***Tempo de Atuação no Estado dos Analistas de Prestação de Contas***

| Faixa de tempo | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| < 1 ano | - | - | - |
| 01-05 anos | - | - | - |
| 05-10 anos | 02 | 40,0 | 40,0 |
| 10-15 anos | 02 | 40,0 | 40,0 |
| 15-20 anos | 01 | 20,0 | 100,0 |
| > de 20 anos | - | - | - |
| **Total** | 05 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maior parte dos entrevistados está em relacionamentos estáveis (80%)**,** o que sugere vínculos afetivos e familiares consolidados. Apenas um entrevistado é solteiro (20%)**,** sendo uma minoria no grupo.

Há diversidade no tempo de permanência, com predominância entre 5 a 15 anos, um indicativo de continuidade e vínculo institucional.

Os analistas de prestação de contas apresentam um perfil com experiência intermediária, concentrada entre 5 a 15 anos de atuação, o que combina conhecimento técnico com potencial para inovação, sendo um ponto favorável à modernização de processos.

A ausência de profissionais com menos de cinco anos indica baixa renovação recente, enquanto a presença limitada de servidores com mais de 15 anos aponta para uma equipe experiente, mas ainda distante da senioridade plena. Esse cenário exige atenção à formação contínua e ao planejamento sucessório, prevenindo possíveis lacunas com aposentadorias futuras, a fim de garantir a continuidade e a atualização dos processos institucionais.

A tabela 24, a seguir, apresenta a distribuição dos Analistas de Prestação de Contas de acordo com o tempo de carreira na área específica de análise e fiscalização de recursos públicos.

Tabela 23

***Tempo de Carreira na Área dos Analistas de Prestação de Contas***

| Faixa de tempo | Nº de Entrevistados | Percentual (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---|---|---|---|
| < 1 ano | - | - | - |
| 01-05 anos | - | - | - |
| 05-10 anos | 02 | 40,0 | 40,0 |
| 10-15 anos | 02 | 40,0 | 80,0 |
| 15-20 anos | 01 | 20,0 | 100,0 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| > 20 anos | - | - | - |
| **Total** | 40 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados apresentam carreiras consolidadas, com tempo mínimo de cinco anos **e** máximo de 20 anos na área. Quatro dos cinco entrevistados (80%) possuem entre 5 a 15 anos de atuação, indicando profissionais com experiência intermediária a avançada. Um entrevistado destaca-se com 15-20 anos, representando um perfil de alta senioridade.

Nenhum entrevistado está na faixa de até cinco anos ou acima de 20 anos de carreira, o que revela uma lacuna nas pontas da trajetória profissional.

O tempo de carreira indica experiência consolidada, domínio técnico e estabilidade profissional, favorecendo a atuação estratégica e a continuidade institucional, embora nem sempre resulte em valorização salarial proporcional.

O grupo apresenta predomínio de profissionais em fase intermediária da carreira, indicando consolidação na função e potencial de desenvolvimento. A ausência de novatos sugere baixa renovação do quadro, possivelmente por falta de concursos ou atratividade. Já a escassa presença de veteranos pode refletir aposentadorias ou desestímulo à permanência prolongada.

No que diz respeito à escolaridade, tem-se que a totalidade dos entrevistados (100%, n=5) todos os cinco entrevistados possuem Pós-graduação.

A tabela 25, a seguir, apresenta a distribuição dos Analistas de Prestação de Contas segundo o nível de escolaridade.

Tabela 24

***Nível de Escolaridade dos Analistas de Prestação de Contas***

| **Nível de Escolaridade** | **Nº de Entrevistados** | **Percentual (%)** | **Percentual Acumulado (%)** |
|---|---|---|---|
| ET (Ensino Técnico) | - | - | - |
| SI - Superior incompleto | - | - | - |
| SC- Superior completo | - | - | - |
| PG - Pós-graduação | 05 | 100,0 | 100,0 |
| Mestrado | - | - | - |
| Doutorado | - | - | - |
| Pós-doutorado | - | - | - |
| **Total** | 05 | 100,0 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Não há representantes com Ensino Técnico, Ensino Superior incompleto, Ensino Superior completo sem Pós-graduação, Mestrado, Doutorado ou Pós-doutorado nesta amostra.

O perfil educacional dos APC é altamente qualificado, com todos possuindo Pós-graduação, indicando formação avançada e capacitação para funções técnicas complexas. A ausência de escolaridade inferior sugere critérios seletivos rigorosos.

A concentração em Pós-graduação evidencia valorização da formação continuada, refletindo maior qualidade técnica e inovação. A ausência de titulação de Mestrado, Doutorado ou Pós-doutorado indica foco em especializações práticas alinhadas às demandas do cargo.

A tabela 26, a seguir, apresenta a distribuição dos analistas de prestação de contas segundo a faixa de renda familiar.

Tabela 25

***Faixa de Renda dos Analistas de Prestação de Contas***

| **Faixa de Renda (R$)** | **Nº de Entrevistados** | **Percentual (%)** |
|---|---|---|
| < 3.000 | - | - |
| 3.001-5.000 | 03 | 60,0 |
| 5.001-7.000 | 01 | 20,0 |
| 7.001-9.000 | 01 | 20,0 |
| 9.001-11.000 | - | - |
| > de 11.000 | - | - |
| **Total** | 05 | 100,0 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria dos APCs está inserida na classe média baixa, com 60% recebendo entre R$ 3.000,00 e R$ 5.000,00. A ausência de rendas muito baixas ou muito altas revela uma homogeneidade salarial, com pouca desigualdade, mas também com limites no crescimento remuneratório da função.

A maioria se encontra na faixa de renda intermediária, o que pode revelar uma discrepância entre qualificação e remuneração, especialmente considerando o nível de escolaridade e tempo de carreira.

Os dados mostram que os Analistas de Prestação de Contas apresentam alta qualificação acadêmica, experiência consolidada e vínculo estável com a instituição. Predominantemente feminino e com curso de Pós-graduação, o perfil técnico é qualificado. A faixa etária majoritária (41-50 anos) e o tempo de carreira (5-20 anos) indicam maturidade profissional, embora a renda familiar concentre-se em níveis intermediários, evidenciando possível descompasso entre qualificação e remuneração.

### *4.4.1 O Perfil do Analista de Prestação de Contas da SRE de Cel. Fabriciano: Qualificação, Estabilidade e Desafios na Valorização Profissional*

A análise do perfil dos Analistas de Prestação de Contas (APCs) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Coronel Fabriciano oferece subsídios importantes para compreender as condições em que esses profissionais atuam e os desafios que enfrentam no exercício de suas funções. Como agentes fundamentais para garantir a transparência e a legalidade na aplicação dos recursos públicos destinados à educação, os APCs exercem um papel técnico e estratégico que merece atenção específica na formulação de políticas de gestão e controle. Compreender quem são esses profissionais, como atuam e sob quais condições, permite qualificar o debate sobre os desafios da *accountability* e do aperfeiçoamento da gestão pública.

Os dados levantados apontam que os APCs da SRE de Cel. Fabriciano possuem um perfil predominantemente feminino, com alta qualificação acadêmica, incluindo Ensino Superior completo e, em sua maioria, com Pós-graduação. Tal grau de formação reforça o caráter técnico da função e revela o compromisso desses profissionais com o aperfeiçoamento constante.

A faixa etária predominante, entre 41 e 50 anos, e o tempo de carreira entre cinco e 20 anos indicam uma equipe com maturidade profissional e experiência consolidada na área. Além disso, o vínculo estável com a instituição demonstra um nível elevado de comprometimento e permanência no serviço público, o que favorece a continuidade dos processos e o acúmulo de conhecimento institucional.

No entanto, observa-se que, apesar do alto grau de formação e da experiência, a renda familiar dos APCs concentra-se em níveis intermediários, geralmente entre R$ 3.000,00 e R$ 5.000,00. Tal realidade evidencia um descompasso entre a qualificação exigida para o cargo e a remuneração percebida, o que pode impactar negativamente a valorização da carreira, a motivação e a atratividade da função para novos profissionais.

A atuação do APC demanda domínio técnico da legislação, atenção a detalhes processuais, habilidade para análise documental e, principalmente, capacidade de mediação entre os órgãos centrais, as unidades escolares e os demais setores administrativos. Esse papel, muitas vezes invisibilizado, exige não apenas conhecimento, mas também sensibilidade institucional, paciência diante da burocracia e capacidade de orientação.

Apesar de sua importância estratégica, muitos APCs ainda enfrentam condições adversas para o desempenho pleno de suas funções, o que inclui sobrecarga de trabalho, limitações nos recursos tecnológicos disponíveis, lacunas na formação continuada e ambiguidades nas atribuições, o que pode comprometer a eficiência do processo de análise e o diálogo com os demais atores institucionais. Além disso, a falta de reconhecimento institucional do papel desempenhado pelo APC contribui para a desvalorização simbólica do cargo, mesmo quando os resultados de sua atuação são diretamente responsáveis pela integridade e transparência da gestão educacional.

Com base na análise do perfil dos Analistas de Prestação de Contas (APCs) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Coronel Fabriciano, observa-se a necessidade de revisão da política de remuneração da carreira técnica, especialmente diante do elevado nível de qualificação desses profissionais e da relevância estratégica de suas funções no âmbito da administração pública.

Torna-se igualmente essencial a oferta contínua de formação especializada, contemplando temáticas como legislação aplicada, prestação de contas, análise de dados, controle social, ética na administração pública, uso de tecnologias da informação e práticas de mediação institucional.

Outro aspecto relevante refere-se ao fortalecimento da identidade institucional do cargo, por meio de ações que promovam o reconhecimento público, a valorização simbólica e o aumento da visibilidade da função desempenhada pelos APCs. A modernização dos processos e sistemas utilizados na análise das prestações de contas também se apresenta como medida fundamental, visando conferir maior fluidez, segurança operacional e redução da sobrecarga de trabalho enfrentada por esses profissionais.

Ademais, torna-se recomendável a criação de espaços institucionais de escuta e participação, que possibilitem aos APCs contribuir com sugestões de aprimoramento dos processos, favorecendo o diálogo entre as equipes técnicas e as instâncias de gestão. A construção de canais formais de comunicação entre os analistas e as unidades escolares deve ser incentivada, de modo a consolidar uma cultura institucional orientada pela cooperação, escuta qualificada e orientação técnica, em contraposição a práticas centradas exclusivamente na cobrança ou correção de falhas.

Por fim, destaca-se a importância da revisão e da normatização clara das atribuições vinculadas ao cargo, assegurando que as atividades desempenhadas estejam coerentes com o perfil técnico-jurídico da função, de forma a garantir maior efetividade, segurança institucional

e valorização profissional no desempenho das ações de controle e acompanhamento da gestão financeira escolar.

O perfil dos Analistas de Prestação de Contas da SRE de Cel. Fabriciano revela um quadro técnico qualificado, experiente e comprometido com a função pública. Apesar da estabilidade e da formação avançada, a remuneração intermediária e a escassa visibilidade institucional indicam a necessidade de investimentos em políticas de valorização e suporte ao trabalho desses profissionais. Reconhecer a importância do APC é um passo fundamental para consolidar práticas de gestão mais eficazes, éticas e transparentes, especialmente no contexto educacional, onde a boa aplicação dos recursos públicos se traduz diretamente na garantia do direito à educação de qualidade.

## 4.5 Análise de Contéudo das Entrevistas dos Assistentes Téc. da Educação Básica

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), é uma metodologia sistemática de investigação qualitativa que permite interpretar mensagens por meio de um processo de codificação, categorização e inferência. Essa abordagem possibilita a organização e a compreensão de dados textuais, revelando sentidos latentes a partir da comunicação dos sujeitos.

No presente estudo, a análise de conteúdo tem como objetivo investigar a atuação dos Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs) das escolas estaduais da SRE de Coronel Fabriciano/MG na orientação e acompanhamento das prestações de contas das Caixas Escolares. Dada a importância desses profissionais para a conformidade legal e a integridade da aplicação dos recursos descentralizados, a pesquisa buscou compreender suas percepções, desafios e práticas. A abordagem qualitativa permite identificar fragilidades institucionais, lacunas formativas e potencialidades, contribuindo para o aprimoramento da gestão técnico-financeira no âmbito educacional.

### *4.5.1 Uso dos Recursos da Caixa Escolar*

Esta subseção analisa a destinação das transferências de recursos da Secretaria de Estado de Minas Gerais - SEE-MG para as Caixas Escolares.

> “A gente tem recurso de fonte estadual e do de fonte federal. Então, de fonte federal nós temos o PDDE, que são vários projetos do PDDE. Inclusive, apoio igual tivemos recente na pandemia de COVID-19. Hoje a escola tem uma média de 13 projetos do PDDE, com recurso do Governo Federal. E além também de ter uma complementação, né, do Governo Federal para aquisição de merenda escolar. Do recurso do Estado repassado pela Secretaria Estadual de Educação, nós temos aí a questão também da merenda estadual e recurso de manutenção e custeio. E, às vezes, algumas emendas parlamentares para aquisição de alguns bens específicos.” (Entrevistado 04).

O entrevistado 04 enumera como os recursos financeiros são destinados para utilização pela Caixa Escolar, que está de acordo com o disposto no art. 6º da Resolução SEE nº 5.131, de 24 de fevereiro de 2025.

> “Olha, normalmente vem como a rubrica, né. Ele vem todo muito direcionado, o que é para merenda, ele vem num termo de compromisso de merenda, o que é para manutenção e custeio da unidade, vem. Então, a gente não tem muito que sair da legislação. É estipulada para o momento, né. E é bem utilizado, considerando a legislação. Na verdade, cada termo de compromisso desse então, tem um objeto definido. Mas esse tem que usar aqui. Mas exatamente igual. Não nos é permitido sair em hipótese nenhuma do objeto do termo.” (Entrevistado 02).

O entrevistado 02 traz algumas especificidades do Termo de Compromisso. O Termo de Compromisso da Caixa Escolar é um documento jurídico e administrativo fundamental para oficializar a transferência de recursos financeiros da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para as escolas estaduais. Ele define, de forma clara, as responsabilidades, os objetivos e as condições para a utilização desses recursos, assegurando legalidade, transparência e responsabilidade na gestão pública, sendo indispensável para o bom funcionamento da Caixa Escolar.

### *4.5.2 Sistema de Prestação de Contas*

Esta subseção analisa o papel da prestação de contas no contexto da Caixa Escolar, constituída de várias etapas, que, quando concluídas, são enviadas para análise pelos órgãos competentes.

> "A gente já arquiva em pastas, é física, os processos e o arquivo no computador também. Aí, para prestar contas, a gente sempre manda o material na data de vencimento do que a gente recebe, termo de compromisso para fazer as aquisições para a escola. Aí, todo termo de compromisso tem a data de vencimento. E, nessa data, a gente tem até 30 dias para poder prestar contas. Aí, vai para a Superintendência de forma física, a pasta física. Aí, uma vai para a Superintendência e uma cópia fica aqui na escola. A pasta contém o processo de licitação ou dispensa de licitação, ata do colegiado, informando o processo, os participantes, vencedores, valores, parecer do Colegiado, notas fiscais, referentes a tudo que foi adquirido. Os serviços prestados para a escola também, notas fiscais e extratos bancários das contas referentes a cada termo que a gente presta conta." (Entrevistado 14).

No trecho acima, o entrevistado 14 relata sobre os procedimentos de uma prestação de contas que seguem etapas organizadas e obrigatórias com base nas normas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG Resolução SEE nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017, cujo processo é instruído com uma série de documentos.

Lerner e Tetlock (2013) e Vance, Lowry e Eggett (2013) afirmam da importância da *accountability* na responsabilização dos sujeitos e tomada de decisões e da transparência e prestação de contas.

### *4.5.3 ATB e Comunidade Escolar*

Esta subseção aborda a percepção dos Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs) sobre o distanciamento entre a comunidade escolar e os trâmites burocráticos que envolvem os processos de prestação de contas.

> "Então, a comunidade escolar, eles não sabem dessas burocracias que existe dentro do processo da prestação de contas. Eles não conhecem esses detalhes que eu estou te falando aqui, eles não sabem disso. Então, aí, o que que eles pensam? Ah, ah, eu quero comprar tal coisa. E eles querem aquilo para ontem. Então, quando eles chegam aqui hoje, eu quero isso para amanhã. Aí eu falo para eles assim, para amanhã não dá. Aí eu tenho que ficar explicando para eles, por que que não dá. Para eu fazer qualquer compra, eu tenho que ir atrás de três orçamentos, três fornecedores. E aí aonde que atrasa o nosso

> processo, porque os fornecedores também, eles têm o serviço deles lá." (Entrevistado 03).

O entrevistado 03 esclarece sobre a dificuldade existente na comunidade escolar em entender toda a burocracia do processo de aquisição. A fala do entrevistado evidencia a ausência de familiaridade, por parte da comunidade, com as exigências legais e operacionais que regulam a aplicação dos recursos públicos. Esse desconhecimento gera expectativas imediatistas e dificuldades na compreensão dos prazos e procedimentos necessários, demandando dos ATBs um papel constante de mediação, orientação e esclarecimento.

O entrevistado 03 destaca como a burocracia impacta negativamente a gestão financeira escolar, tornando o processo de prestação de contas lento e complexo devido às exigências formais, como a coleta de orçamentos, o que gera frustração na comunidade por não compreender tais etapas. Alinhado à visão de Weber (1999), o excesso de formalismo, embora vise garantir legalidade, pode comprometer a eficiência e criar um descompasso entre as demandas escolares e os procedimentos administrativos exigidos.

### *4.5.4 Dificuldades na Confecção da Prestação de Contas*

Esta subseção examina os desafios e as dificuldades que são enfrentados na confecção da prestação de contas da Caixa Escolar. Os entrevistados apontam as barreiras encontradas.

> "Nossa, é questão da prestação de conta. Aí, eu acho que essa documentação, essa papelada, muito papel, sem necessidade. Porque você tem que mandar, além de todo processo, você tem que mandar o contrato com o fornecedor, você tem que mandar as notas fiscais. Tudo bem que cobrasse, notas fiscais, comprovante de pagamento. Tudo isso. Eu, eu acho correto, mas aí papel demais para que a gente vai acumulando. Não tem armário que aqui suporta tanto papel. Agora diz que vai simplificar, né. Que vai ter o tal do BB Ágil, que a gente vai fazer a prestação de conta pelo lá. Vamos ver." (Entrevistado 10).

O entrevistado 10 ressalta o excesso de burocracia, dentre os variados desafios da prestação de contas da Caixa Escolar, que impacta diretamente a transparência e a regularidade da gestão dos recursos públicos na escola. Essa burocratização se manifesta por meio de

inúmeras exigências legais, documentais e operacionais que, muitas vezes, tornam o processo mais complexo do que o necessário para atingir seu propósito: assegurar clareza, legalidade e boa gestão dos recursos.

O entrevistado 10 faz alusão ao 'BB Ágil'. A Resolução SEE nº 5.131/2025 estabelece que a prestação de contas financeiras das Caixas Escolares deve ser realizada por meio da plataforma Solução BB Gestão Ágil, a qual se configura como o sistema oficial para a inserção e análise dos documentos comprobatórios das despesas efetuadas, em valores suficientes para justificar a totalidade de cada transação (Art. 33). O sistema permite identificar a ausência de comprovantes de despesas dentro do prazo, divergências ou inconformidades nas aquisições em relação às especificações técnicas, e outras irregularidades relacionadas à aplicação dos recursos (Art. 34).

Entretanto, a burocracia se faz fundamental para garantir a transparência e o uso adequado dos recursos públicos. Para Pinho e Sacramento (2009) a *accountability* envolve responsabilidade, controle, transparência, obrigação de prestação de contas e justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, as recompensas e sanções.

Outros desafios são igualmente, igualmente, descritos pelos entrevistados, conforme relatos a seguir.

> "É o volume de trabalho, a carga horária, são seis horas diárias que a gente tem, né? Cinco dias por semana, a nossa carga, a nossa jornada de trabalho não é compatível com a carga de trabalho que vem. Porque eu não tenho simplesmente só a prestação de contas para fazer, eu tenho todo um processo antes, que passa por mim. Eu tenho que fazer o levantamento de quais itens vão comprar, a pesquisa de preço desses itens, tenho que fazer o processo todo para publicação, tenho que conversar com o fornecedor, receber esses orçamentos, essas propostas comerciais, fazer contrato e aí só uma pequena parcela que eu tenho. Ao mesmo tempo, eu ainda tenho reuniões para acompanhar as demandas da merenda. Eu tenho demandas da equipe diretiva, eu tenho demandas da SRE com prazos curtos que eles mandam. E aí tudo ao mesmo tempo e aí tudo com prazo, tudo para ontem. A carga de trabalho que a gente tem, não dá para conseguir se concentrar apenas na prestação de contas. A gente vai fazer num trabalho de formiguinha. Toda vez, todo dia aí um pouquinho montando para conseguir chegar no final do ano e entregar uma prestação de contas pronta." (Entrevistado 20).

O entrevistado 20 realça outros fatores que considera determinantes e são extremamente desafiantes nessa questão da sobrecarga de trabalho que envolve outras demandas escolares, o que gera um acúmulo de tarefas administrativas, além dos curtos prazos para entrega de documentação para a SRE.

O exemplo exposto a seguir, do entrevistado 03, faz menção à forte cobrança e pressão por parte da comunidade escolar, dos órgãos de controle e da SRE.

> "A dificuldade que eu enfrento é que há uma cobrança, há uma exigência da gente, muita cobrança, muita exigência para uma pessoa sozinha fazer. Então, o que acontece? No decorrer do ano, as coisas só vão tumultuando. Aí um estresse em cima do financeiro. Aí um estresse. A gente fica estressado. A gente é cobrado por todos. Porque toda a compra tá concentrada ali. Então chega um, eu quero um lápis, eu quero um ônibus, eu quero isso, eu quero aquilo. Então, aquela cobrança em cima da gente, para uma única pessoa sozinha dar conta de todo esse serviço. E aí, você fica apagando fogo todo dia. Todo dia você chega e aí uma a gente programa, ah, eu programo já, já, eu aí. Hoje eu vou fazer isso, isso e aquilo. Quando eu chego aqui, eu não pego naquilo que eu determinei que eu ia fazer, porque apareceu um monte de demanda, surgiu um monte de demandas novas que eu tenho que priorizar aquilo ali e aquilo que eu estabeleci que eu ia fazer, eu não consegui pegar, mas por quê? Uma única pessoa para atender a demanda. Aí muito serviço para uma pessoa, aí muita cobrança, aí muita responsabilidade, aí muita exigência pra gente sozinho." (Entrevistado 03).

O entrevistado 03 explica sobre a pressão sofrida no seu dia a dia, decorrente da responsabilidade envolvida na gestão dos recursos públicos e do rigor exigido no cumprimento de normas legais. As cobranças costumam envolver aspectos citados como a necessidade de atender às regras legais e técnicas de forma precisa, prazos apertados e exigências de documentos detalhados. Outros fatores são citados pelos entrevistados como a falta de capacitação técnica, a morosidade na análise das prestações de contas, pouco apoio técnico e institucional, falta de funcionários e a diminuta valorização do ATB.

### *4.5.5 Diligências nas Prestações de Contas*

Nesta subseção discute-se sobre as diligências, que são solicitações formais emitidas pelos órgãos de controle ou análise técnica, como a SRE/Cel. Fabriciano e a SEE/MG, quando a prestação de contas da escola apresenta pendências, inconsistências ou informações incompletas.

> "Sim, de gestões anteriores. Olha, essas diligências talvez é em uma aplicação do recurso, a escola tem que fazer o estorno, né. O gestor atual tem que fazer o estorno. É falta de documentos, igual, né, nas resoluções anteriores se cobrava os e cartão de CNPJ, é declaração negativa de vínculo, o próprio orçamento também, às vezes também as notas fiscais, o comprovante de pagamento também né. Porque era cheque, tinha que ter cópia, às vezes, muitas vezes, a pessoa né, que fez a prestação de contas anterior não fazia a cópia e ficava faltando esse documento nas prestações." (Entrevistado 05).

O entrevistado 05 relata irregularidades que são identificadas na prestação de contas de gestão anterior, o que está conforme elencado por Netto (2013) acerca dos principais problemas encontrados nas diligências das prestações de contas das Caixas Escolares. Essas solicitações não indicam, necessariamente, a ocorrência de erro ou má-fé, mas sim a necessidade de correção, complementação ou esclarecimento de documentos e dados para que a prestação de contas possa ser devidamente analisada e aprovada.

### *4.5.6 Treinamento e Capacitação*

Nesta seção, explora-se a questão da do treinamento e capacitação acerca das transferências de recursos para a Caixa Escolar.

> "Não. Vem algo muito superficial. É uma resolução que vem por e-mail. Você pega ali, se você tiver alguma dúvida, você liga, mas ninguém né, se tem uma coisa específica, né, vou, vou mandar a coisa aí para te ajudar nisso. Então tem. A gente vai aprendendo meio que na marra, ali, com um diretor aqui, com um diretor, fulano, como é que você fez? Como é que está o seu processo aí? O que é que aconteceu? Você tem alguma dúvida mais específica, você liga lá e te atende. Mas não é aquela coisa assim, que vem na escola te dá aquele suporte. Até porque são muitas escolas e eles lá também imagino

> que tem um número muito reduzido de funcionários para atender todas as escolas. Então eu acho que o nesse quesito o Estado é falho nisso é, poderia melhorar nessa situação. Creio que agora está dando uma melhorada, mas isso aconteceu há tempos atrás. Muito desafiador.” (Entrevistado 09).

O entrevistado 09 relata sobre as dificuldades para lidar com todo o processo e cita prováveis fatores, como por exemplo, a falta de treinamento e capacitação. Nesse contexto, Costa (2017) cita aspectos que afetam as prestações de contas e o aumento de diligências, dentre eles a parca ocorrência de capacitações.

> “Olha, são suficientes eles mandam uma carta orientadora que aí por exemplo, você fez licitação, precisa desse papel, esse aqui é o original, esse aí o xerox precisa do carimbo, esse não precisa, eles explicam isso direitinho na folha. Aí é mais essa questão da organização mesmo. Então, eu acho que as capacitações da SRE tinham que focar mais no ATB financeiro também.” (Entrevistado 07).

> “Eu acho que todo treinamento é bem-vindo e até mesmo para aperfeiçoar, né? Cada pessoa que trabalha nesse cargo. Eu acho que quanto mais treinamento, quanto mais capacitação, mais o serviço vai sair certo e completo.” (Entrevistado 27).

Os entrevistados 07 e 27 realçam a importância do treinamento e capacitação, pois eles proporcionam conhecimentos sobre legislação, sistemas, organização documental e evitam erros que podem gerar sanções. Essa formação e treinamento previnem erros que poderiam acarretar sanções institucionais, fortalecem a autonomia das unidades escolares e contribuem para uma gestão mais transparente e responsável. Santos (2017) ressalta que a formação continuada dos gestores é indispensável para o aprimoramento das práticas administrativas e para a correta aplicação dos recursos públicos nas escolas.

### *4.5.7 A Atividade do Assistente Técnico de Educação Básica - ATB*

Nesta subseção, apresentam-se as principais atribuições do Assistente Técnico da Educação Básica, destacando seu papel na gestão administrativa e financeira da escola.

> “O Assistente Técnico da Educação Básica atua na gestão administrativa e financeira da escola, organizando processos de aquisição de materiais, realizando orçamentos e conduzindo a prestação de contas. Diferentemente do setor privado, onde as decisões podem ser mais rápidas e centralizadas, no ambiente escolar o trabalho é coletivo e depende da aprovação em reuniões do colegiado. Tudo precisa ser discutido e aprovado em grupo, o que torna os processos mais lentos e exige maior transparência e documentação. A prestação de contas é organizada por meio de um termo de compromisso anual, apresentado e aprovado pelo colegiado. Ao longo do ano, todas as despesas, licitações, atas e extratos bancários são registrados e reunidos em uma pasta organizada. Ao final do período, essa documentação é revisada pelo Colegiado e, posteriormente, encaminhada à Superintendência, que também realiza análise e pode solicitar correções, se necessário. Trabalhar em uma escola tem sido uma experiência nova e desafiadora.” Entrevistado 25.

O entrevistado 25 ressalta que a atuação como Assistente Técnico da Educação Básica difere bastante da experiência anterior no setor financeiro privado, principalmente pela necessidade de trabalho coletivo e aprovação em Colegiado, característica comum na gestão escolar. Igualmente, destaca que todas as decisões, como a realização de orçamentos e processos de aquisição de materiais, precisam ser discutidas e aprovadas em reuniões, o que, em contrapartida, torna os processos mais lentos e colaborativos, porém se encontram em consonância com a ideia de que a gestão democrática na educação demanda participação e transparência (Oliveira, 2020).

O Assistente Técnico da Educação Básica exerce uma função estratégica na gestão escolar ao articular processos administrativos e financeiros com os princípios da transparência e da participação coletiva. Sua atuação integrada ao Colegiado assegura que os recursos sejam geridos de forma responsável e eficiente, fortalecendo a governança democrática na escola. Dessa forma, o Assistente Técnico contribui significativamente para o aprimoramento das condições institucionais que sustentam a qualidade do ensino.

### *4.5.8 Apoio da Direção Escolar*

Nesta subseção, discute-se o apoio do diretor no contexto de apoio da direção escolar às atividades do Assistente Técnico de Educação Básica (ATB). Quando questionados acerca do

apoio do diretor escolar (estrutura de governança da organização no que concerne às prestações de contas da Caixa Escolar), sobressaiu-se uma abordagem comum sobre o papel desempenhado por ele.

> "Porque o diretor ele nesse processo, ele acompanha desde o desde o nascedouro. Desde a assinatura do tempo de compromisso, que ele quem assina, até na sequência esse TC apresentado ao Colegiado, que já fica pago, que já aprova o plano de trabalho, que já vem pré-determinado. Isso passa pelo Colegiado e todas as execuções que estão sendo feitas, as várias execuções dele que você pode trabalhar com o recurso, o diretor vai acompanhar. O Colegiado tem que se reunir, tem que aprovar, cada processo de aquisição que seja um produto, que seja um serviço passa pelo Colegiado. Então, o diretor ele tá a par disso tudo. Então, não tem como ele não participar do processo, ele participa mesmo, entendeu? Ativamente." (Entrevistado 22).

O entrevistado 22 expressa a importância do diretor da escola estadual em todo processo da Caixa Escolar, uma vez que é fundamental para garantir a legalidade, a transparência e a eficiência da gestão dos recursos públicos. Este apoio é indispensável para assegurar a conformidade com as normas e prazos estabelecidos.

A aplicação da conformidade legal, essencial na gestão dos recursos provenientes das Caixas Escolares e para Oliveira e Pisa (2015), diz respeito ao cumprimento das leis e regulamentos prescritos para a administração pública, além de atender ao princípio da legalidade, o gestor deve fazê-lo com eficiência e eficácia, atendendo ao interesse público, ou seja, com efetividade.

### *4.5.9 Transparência e Comunidade Escolar*

Esta subseção dedica-se a explorar a importância da transparência na gestão dos recursos da Caixa Escolar.

> "Na realidade, nós fazemos a assembleia geral e aí a diretora precisa convocar essa assembleia. Mas, sempre que a gente presta conta de algum termo de compromisso, a gente coloca, prega todos eles ali no quadro de aviso, que é de acesso de todos. Mas a comunidade escolar, ela é avisada através da assembleia geral. E aí tem o demonstrativo

> financeiro que a gente lá apresenta para eles como que está funcionando.” (Entrevistado 24).

O entrevistado 24 explana sobre algumas estratégias adotadas no âmbito escolar para dar transparência quanto à utilização dos recursos da Caixa Escolar, com destaque para a assembleia geral e quadro de aviso.

A transparência pública é um princípio essencial da administração pública, pois representa o dever do Estado de informar o cidadão sobre os atos praticados em sua área de atuação. Isso inclui a disponibilização ágil, precisa e adequada das informações públicas, possibilitando o acompanhamento das ações governamentais e a responsabilização dos agentes públicos por suas decisões (TCU, 2014b).

> “Se não tiver transparência e prestação de contas da Caixa Escolar, aí levanta suspeitas, né. Várias suspeitas. Então, o, assim, você abre aquele leque de suspeita que pode vir alguém questionar, pode vir até denúncia. Então, assim, eu acho que a transparência é fundamental. Não só na Caixa Escolar, qualquer coisa, principalmente coisa pública, né. Que o leque é muito grande, abrange muita coisa. Eu acho que a transparência, com certeza, em primeiro lugar.” (Entrevistado 28).

O entrevistado 28 analisa aspectos, quando a prestação de contas não é feita de forma ética, transparente e conforme as normas legais. No entanto, os abusos e desvios na prestação de contas da Caixa Escolar comprometem a integridade da gestão e podem gerar sérias consequências legais. A prevenção exige ética, controle, capacitação e transparência.

A prestação de contas é um instrumento fundamental para coibir abusos de poder e garantir a responsabilização dos agentes públicos por suas ações. Um sistema de *accountability* atua na prevenção do uso indevido da autoridade e de condutas inadequadas, sendo essencial para transformar ou minimizar práticas prejudiciais à administração pública. (Cameron, 2004; Chapman & Lindner, 2014).

### *4.5.10 Assimetria da Informação e Comunicação*

Nesta subseção, aborda-se acerca da Assimetria da Informação e comunicação, caracterizada pelo desequilíbrio no acesso e compreensão das informações entre os atores envolvidos. No contexto educacional, especialmente na gestão descentralizada das Caixas

Escolares, essa assimetria se revela na dificuldade dos gestores em interpretar normativas e na fragilidade da comunicação entre escolas e Superintendência Regional de Ensino.

> "Que eu estou aqui na ponta. Se eu não faço o processo com toda a orientação da forma que a Resolução determina pra gente fazer, quando eu devolver essa prestação pro setor do analista, ele vai detectar aí os erros, aquilo que nós deixamos de cumprir, né? Que a norma exige. Então, o desequilíbrio vai acontecer é no final do processo, porque enquanto a Superintendência manda para mim as orientações, ela tá cumprindo o papel dela. Então, eu tenho que me adequar àquilo ali dá para fazer esse equilíbrio. Ah, se a Superintendência tá falando assim, então eu vou fazer isso. Agora, se eu faço diferente, vai acarretar uma diligência depois, porque vai bater aí e eles vão devolver o processo. Agora, se há uma falha na ponta ou vice-versa, a Superintendência me mandar uma orientação equivocada e aí eu faço aqui o processo em cima daquela orientação equivocada, vai gerar prejuízo depois. Lá no final vai gerar prejuízo." (Entrevistado 03).

O entrevistado 03 explica que a correta prestação de contas depende da orientação precisa da Superintendência. Se a escola seguir as instruções corretamente, evita erros e devoluções. Porém, falhas podem ocorrer tanto da escola quanto da SRE de Cel. Fabriciano, e informações equivocadas podem causar prejuízos.

Tal situação evidencia a assimetria da informação, pois a unidade escolar depende das informações técnicas fornecidas pela SRE de Cel. Fabriciano para tomar decisões corretas, pois eventuais erros ou falhas nessa comunicação podem resultar em consequências negativas para quem está 'na ponta' da execução, o que mostra a importância da comunicação clara para se evitar problemas na gestão dos recursos.

De acordo com Sugiyanto (2018), a Assimetria da Informação ocorre quando uma das partes envolvidas possui informações mais precisas ou detalhadas do que a outra. No contexto corporativo, isso se manifesta quando os administradores detêm mais conhecimento sobre a situação da empresa do que os investidores.

### *4.5.11 Relação de Agência*

Nesta subseção, analisa-se a relação de agência presente no contexto da prestação de contas das Caixas Escolares, compreendida como um exemplo clássico de delegação de responsabilidade entre principal e agente na administração pública.

> “Então, a forma de, né, diminuir as questões de conflito é uma orientação, é sempre está sendo ofertado esses cursos de capacitação, igual também tivemos agora recente, né, a questão da mudança aí do estatuto da Caixa Escolar. Hoje, a gente consegue, a gente tem itens que a gente gostaria de adquirir por ter uma qualidade melhor comprovadamente, mas que a gente não conseguia amarrar aquele item ali”. (Entrevistado 04).

O entrevistado 04 aborda formas de alinhar os interesses entre o principal (SEE/MG) e o agente (diretor escolar). Os conflitos mencionados surgem quando o agente, mesmo buscando qualidade nas aquisições, não consegue justificar suas escolhas dentro dos limites normativos, gerando risco de questionamentos posteriores.

No contexto da gestão da Caixa Escolar, observa-se uma típica relação de agência, conforme delineada por Jensen e Meckling (1976), na qual o Estado, por meio da SEE/MG, atua como o principal ao delegar aos diretores escolares - os agentes - a responsabilidade pela execução e prestação de contas dos recursos públicos. Espera-se que esses gestores ajam conforme os interesses do Estado, com legalidade, eficiência e transparência. No entanto, essa relação está sujeita a riscos, como conflitos de interesse e assimetria de informação, quando o agente possui conhecimento ou acesso a informações que o principal não detém.

### *4.5.12 Tecnologia e Prestação de Contas*

Nesta subseção, analisa-se a utilização da tecnologia na prestação de contas da Caixa Escolar.

> “Aí, a tecnologia acho que é o que move o mundo hoje. E ela tem que realmente ser uma aliada pra gente aqui no setor financeiro para fazer demonstrativos, como as planilhas, você joga uma informação e aquela informação vai te gerar outras informações, os relatórios do processo, que facilitam. A tecnologia aí tudo, a gente só tem que ter mais habilidade. Tem que aprender, não é verdade?” (Entrevistado 25).

O entrevistado 25 ressalta que a tecnologia é indispensável no setor financeiro da escola, especialmente para facilitar a elaboração de planilhas, demonstrativos e relatórios na prestação de contas.

A incorporação da tecnologia na prestação de contas da Caixa Escolar representa um avanço na modernização da gestão pública e está em conformidade com os princípios fundamentais da administração pública, como a legalidade, a eficiência e a transparência, conforme estabelece o art. 37 da Constituição Federal de 1988.

O uso da tecnologia tem se mostrado um componente fundamental para o aprimoramento da prestação de contas no contexto da gestão escolar, contribuindo para uma gestão mais organizada, acessível e responsável dos recursos públicos.

A análise de conteúdo das entrevistas com os Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs) da Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano revelou a centralidade de sua atuação no processo de prestação de contas das Caixas Escolares, bem como os desafios enfrentados cotidianamente no desempenho dessa função. Os ATBs demonstraram elevado comprometimento com a legalidade, a transparência e a correta aplicação dos recursos públicos, ainda que operem sob condições adversas, como sobrecarga de trabalho, carência de reconhecimento institucional e insuficiência de recursos técnicos e humanos.

As falas indicaram, de forma consistente, a necessidade de maior valorização profissional, estabilidade normativa e aprimoramento na comunicação entre os diferentes níveis da gestão educacional. Além disso, os ATBs destacaram a importância da formação continuada e do suporte das instâncias superiores para garantir maior efetividade e segurança na condução dos processos contábeis e administrativos.

Essa escuta qualificada evidenciou que o fortalecimento da atuação técnica nas escolas passa por uma política de gestão que reconheça a complexidade do trabalho dos ATBs, promova maior integração entre os agentes envolvidos e avance na modernização dos instrumentos de controle. Assim, reforça-se a ideia de que a boa gestão financeira escolar não é apenas uma exigência burocrática, mas um componente estratégico da *accountability* e da qualidade da educação pública.

### *4.6 Análise de Conteúdo das Entrevistas dos Diretores Escolares*

A análise de conteúdo realizada das entrevistas com os diretores escolares da Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano buscou compreender as percepções, práticas e desafios enfrentados por esses profissionais no contexto da prestação de contas das Caixas Escolares. Como gestores centrais das unidades escolares, os diretores exercem um papel estratégico na coordenação administrativa e pedagógica, o que os coloca na

linha de frente da responsabilidade pela correta aplicação dos recursos públicos e pelo cumprimento das normativas vigentes.

Este recorte da análise pretendeu revelar as nuances das experiências dos diretores diante das demandas legais, burocráticas e operacionais envolvidas na gestão financeira escolar, bem como identificar convergências e divergências em relação a outros atores, como os Assistentes Técnicos da Educação Básica e os analistas de prestação de contas. Ao explorar essas dimensões, buscou-se contribuir para a reflexão sobre os processos de governança e *accountability* na educação pública, subsidiando políticas e práticas que possam fortalecer a efetividade e a transparência da gestão nas escolas.

### *4.6.1 Uso dos Recursos da Caixa Escolar*

Esta subseção procura elucidar como são utilizados os recursos provenientes das transferências efetivadas por meio de Termo de Compromisso e Plano de Trabalho da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

> "Olha, a as verbas que se chegam para a Caixa Escolar, elas já são figurinhas marcadas. Então, o que acontece? A gente tem que estar aplicando aqueles recursos. Gastando aquele recurso de acordo com a verba que vem para aquela finalidade. Por exemplo, se vem uma verba para a alimentação, ela só poderá ser utilizada para alimentação. Manutenção e custeio, é só para manutenção e custeio. Então, as verbas elas são já direcionadas pelo governo. As únicas verbas que não são direcionadas pelo governo, são as verbas parlamentares que a escola busca, em parceria com deputados para poder estar fazendo aquilo que ela acha conveniente." (Entrevistado 71).

O entrevistado 71 esclarece como são utilizados alguns dos recursos financeiros recebidos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Os recursos da Caixa Escolar têm como finalidade atender às demandas administrativas, pedagógicas e estruturais da escola, de acordo com os critérios estabelecidos pela legislação educacional e pelas normas de gestão pública em vigor, o que está em consonância com o estabelecido no art. 6º da Resolução SEE nº 5.131, de 24 de fevereiro de 2025.

> "O Estado tem mandado muitos recursos, mas que não atendem, porque eu acho assim, que tinha que ouvir a escola. O que que você tá precisando? Ah, eu preciso disso, disso

> e disso. Então, esse recurso você vai usar para você fazer o que você está precisando. Porque igual eu estou com recurso para educação física para comprar, né, alguns equipamentos e veio uma lista de sugestão. Aí sugestão, mas eu precisava antes de comprar essas coisas, eu precisava melhorar a quadra e a nossa escola né recebeu essa verba para melhorar a quadra. Algumas receberam, outras não." (Entrevistado 49).

O entrevistado 49 sugere que a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais faça uma consulta prévia às escolas, no que tange ao envio de recursos os quais ela realmente necessita, pois ocorre ser disponibilizada uma verba que, naquele momento, não é necessária para a escola.

Sabe-se que esta questão de repasse de verbas envolve aspectos legais, operacionais e administrativos. A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) repassa recursos à Caixa Escolar, mesmo que a escola, em determinado momento, não tenha uma necessidade imediata desses recursos. Uma das justificativa baseia-se no fato de que tais repasses ocorrem com base na legislação vigente e planejamento orçamentário anual, considerando o porte da escola, o número de alunos e o tipo de programa ou política pública. O envio é padronizado, e não necessariamente avalia a situação individual de cada escola naquele momento específico. Esses valores são previstos no orçamento anual do Estado e devem ser repassados às escolas, independentemente de uma demanda imediata.

Ao assinar o Termo de Compromisso, a escola se compromete a aplicar o recurso conforme o objetivo definido, dentro de um prazo específico.

### *4.6.2 Sistema de Prestações de Contas*

Esta subseção investiga como está estruturado o sistema de prestação de contas das Caixas Escolares.

> "A gente tem as orientações da Secretaria Estadual de Educação, a gente tem as orientações da Superintendência; do setor de finanças da Superintendência, a gente tem todo o procedimento operacional para que possa fazer a prestação de contas. A gente segue esse procedimento. Aí se faz uma coleta de documentos. Ela começa com o termo de compromisso, quando se recebe um termo de compromisso e aí você tem vários passos. Você tem um termo de compromisso, reunião com o Colegiado, tomada de preços, a compra, assinatura de contrato, aí, o arquivamento de toda a documentação e

> depois, finalmente, na data marcada, você tem que fazer a prestação de contas com toda esse juntamento de todos esses documentos.” (Entrevistado 69).

O entrevistado 69 esclarece, em linhas gerais, os procedimentos gerais para que se possa fazer uma prestação de contas. É um sistema constituído de vários componentes, como exposto: legislação e normativas, documentação, relatórios de execução e financeiros, além de participação da comunidade escolar no colegiado.

Souza (2018) esclarece que a prestação de contas evidencia os atos e fatos da Gestão Pública por meio de um conjunto de documentos e informações, registradas de forma sistematizada, responsável, ética e transparente, favorecendo o controle a verificação dos resultados e a investigação da responsabilidade.

A prestação de contas colabora para evitar abusos de poder e assegurar que os agentes sejam responsabilizados por suas ações. (Cameron, 2004)

### *4.6.3 Desafios na Implementação da Prestação de Contas da Caixa Escolar*

Nesta seção, os principais desafios na implementação da prestação de contas da Caixa Escolar são explorados, com ênfase nas barreiras burocráticas que dificultam a agilidade dos processos

> “Até, então é a burocracia. São muitos papeis e nós estamos aí agora com esse modelo de aquisição simplificada. O secretário reuniu conosco falando justamente sobre isso, Aí, querendo eliminar essa burocracia, porque nós aí, perdemos, nós temos que empenhar muito o tempo do nosso trabalho hoje como gestora na prestação de contas junto com a ATB responsável pelo financeiro, por causa dessa burocracia. São muitos papeis e hoje está trabalhando com uma expectativa futura de ser através da *internet*, isso ser *online*. Então facilitaria muito a nossa vida.” (Entrevistado 50).

O entrevistado 50 aborda as dificuldades enfrentadas no processo de prestação de contas, enfatizando o caráter excessivamente burocrático que compromete significativamente o tempo das gestoras escolares e dos Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs). O relato evidencia a expectativa de modernização, com a implementação de um sistema digital e *online*, que possa reduzir a quantidade de documentos físicos, desburocratizar os procedimentos e tornar a gestão administrativa mais ágil e eficiente.

A prestação de contas da Caixa Escolar é uma exigência legal e administrativa que visa garantir a transparência, a correta aplicação dos recursos públicos e a credibilidade da gestão escolar. Configura-se como essencial para garantir transparência e boa gestão dos recursos públicos, representa um grande desafio para os diretores devido à burocracia excessiva e às dificuldades práticas de sua execução. A prestação de contas é um instrumento de gestão pública que apresenta informações e análises sobre a aplicação dos recursos, visando o controle social. (Art. 70, 71 e 74 da CF/88).

Outro entrave abordado é a rotatividade do Assistente Técnico de Educação Básica - o ATB que atua na área de finanças.

> "A rotatividade de ATB financeiro prejudica muito o trabalho. Porque é um serviço de muita responsabilidade que eu, no meu ponto de vista não é valorizado adequadamente. E aí quando a ATB recebe uma proposta de ir para outro lugar ou exercer uma outra função, ela não pensa duas vezes, porque é muito serviço para um salário muito pequeno. Então, acaba acontecendo muita rotatividade da ATB financeira e quando troca a gente tem que começar o trabalho todo de novo de treinamento, porque normalmente vêm pessoas inexperientes, não vêm pessoas com experiência que trocam de escola e que querem permanecer nessa função de ATB financeiro. Então, aí esse trabalho de treinar novamente uma pessoa, de explicar como que funciona a prestação de contas, como que funciona a aquisição, que é desgastante. Agora a prestação de contas em si, não, a gente já vai fazendo ao longo do processo. É durante a execução, no caso." (Entrevistado 51).

A alta rotatividade de ATBs nas escolas públicas da SRE representa um entrave para a correta e eficiente prestação de contas da Caixa Escolar. O entrevistado 50 revela o quanto estas mudanças afetam o quadro de servidores na escola, pois cada mudança exige tempo de adaptação, reorganização do fluxo de trabalho e treinamentos. Outro aspecto salientado pelos ATBs refere-se a alguns servidores que assumem a função sem formação específica, sem contar a desvalorização do trabalho.

### *4.6.4 Diligências nas Prestações de Contas*

Nesta subseção, apresentam-se as séries de irregularidades que são identificadas na prestação de contas, quando o processo é encaminhado para diligência pela SEE.

> "Às vezes, um dinheiro assim eu estou falando das minhas correções maiores, falta de documento. Às vezes, algum recurso que eu não apliquei dentro do prazo, que aqui a gente ainda tem uma dificuldade, porque o banco não é aqui, não. Já aconteceu uma ou duas vezes, um recurso ou outro que gastei indevido, tipo assim, aí esse é para capital, um descuido da gente acaba gastando para custeio ou vice-versa numa inversão de categoria. Não é desonestidade, aí quando aconteceu isso comigo no PDDE. Graças a Deus foi pouquinho era 200 e poucos reais só. Às vezes falta uma ata que esqueci de colocar do Colegiado, falta às vezes um CNPJ, uma declaração negativa de vínculo. Às vezes, assim, é um contrato de supressão, porque você não vai precisar daquele item mais. No mais, é mais nessa questão de documento mesmo." (Entrevistado 43).

No trecho acima, o entrevistado 43 expõe algumas diligências que são verificadas nas prestações de contas analisadas pelo setor de finanças da Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano, dentre elas a falta de documentação, como a ausência de ata do Colegiado, de CNPJ, declaração negativa de vínculo e a falta de aplicação do recurso.

> "Eles pedem muito extratos, às vezes, eles não falam o porquê, mas, por exemplo, já vi diligência aqui na época, né, de gestões anteriores por falta de documento. Às vezes, tá faltando a nota fiscal, tá faltando um comprovante de pagamento de ISS. E aí, para mim, que entrei agora em 2023, com mais que as pastas que ficam organizadas, às vezes eu tenho aquela dificuldade de localizar. Tem documento que a gente não localiza e aí, se a prestação de contas ela vai ela segue igual foi publicado na nova Resolução 180 dias, isso favorece, porque a chance de ser o mesmo gestor é grande, talvez até a memória dele a respeito do que aconteceu, ele ainda sabe." (Entrevistado 44).

No relato acima, do entrevistado 44, encontra-se relacionada uma série de documentos que são exigidos pelos analistas de prestação de contas da SRE de Cel. Fabriciano.

Netto (2003) detectou problemas nas diligências, como por exemplo, com as notas fiscais que constituem os documentos hábeis para a comprovação das despesas no âmbito escolar; com os processos licitatórios; com a ausência de extratos bancários; com a devolução de verbas por vários motivos; com a renda de aplicação financeira que não foi feita e a cobrança e cobranças de taxas efetuadas pelos bancos.

### *4.6.5 Treinamento e Capacitação*

Nesta seção, demonstra-se a importância das capacitações por serem fundamentais para os responsáveis pela gestão financeira escolar para que realizem esse processo de forma segura, eficiente e conforme a legislação.

> "E assim, não tivemos uma capacitação específica para e isso tem prejudicado muito o andamento do processo. Porque a gente precisa assim, eu não preciso saber só como prestar conta, eu preciso saber como gastar. Porque se eu não sei gastar lá na frente, quando a minha prestação de contas entrar, vai me dar problema. Então, eu não posso preocupar só com o prestar contas, eu preciso preocupar com o gastar, porque eu preciso saber gastar. Então, essas capacitações, eu penso que elas deveriam acontecer no mínimo uma vez por ano. E elas não acontecem, infelizmente." (Entrevistado 80).

O entrevistado 80 enfatiza a importância da capacitação para colaborar em todo o processo de execução financeira e prestação de contas. Essas capacitações são fundamentais para que a responsáveis pela gestão financeira escolar realizem esse processo de forma segura, eficiente e conforme a legislação.

Costa (2017), dentre os aspectos elencados que afetam a prestação de contas e o aumento de diligências na SER de Barbacena, salienta-se a parca ocorrência de capacitações.

> "Eu avalio muito importante, porque a formação e a capacitação tiram as dúvidas. Pensou as pessoas envolvidas não ser capacitado, eu corro um sério risco de fazer uma coisa errada. E como no passado, era demorava muito tempo a ser a ser prestado, a conta, o que que acontece? Eu poderia ter um problema lá na frente que não tava nem contando com ele. Então, é por isso que as pessoas tem que ter as orientações e a capacitação para poder andar corretamente porque o dinheiro é público." (Entrevistado 60).

O entrevistado 60 ressalta a importância da formação e capacitação para implementação da *accountability* na gestão por promover uma cultura de transparência, responsabilidade e prestação de contas. Ao receber uma formação adequada, os gestores e demais envolvidos no processo serão capazes de agir de forma transparente, prestar contas e assumir a responsabilidade, na perspectiva de Pinho e Sacramento (2009) em seu modelo de *accountability*.

### *4.6.6 Transparência e Comunidade Escolar*

Nesta subseção, aborda-se a questão da transparência e algumas formas pelas quais a comunidade escolar pode participar e contribuir para uma gestão transparente da Caixa Escolar.

> "Nós comunicamos. Nós temos o grupo de pais por ano de escolaridade, todas as reuniões que a gente vai fazer, nós comunicamos no grupo de pais através do *WhatsApp*, colocamos também o bilhete físico que vai para cada aluno e pedindo a participação, porque é direito de saber o que acontece dentro da escola é a família. A família tem que estar ciente do que o dinheiro que entra e para onde que ele vai, para onde que sai esse dinheiro. Nós temos um mural lá fora na escola, na recepção da escola. Não comunicamos também na mídia valores, a gente evita devido às pessoas de má-fé, né, enxergar esses valores e achar que existe o dinheiro dentro da escola, o dinheiro em espécie. Então, a gente publica, tem os *Flip chart*, que a gente coloca fixada para prestação de conta e nós informamos para os pais, que que quiserem vir à escola para a gente prestar conhecimento de todos essa papelada, eles estão abertos aí que eles podem vir e ter o conhecimento também de tudo que entra e que sai da escola neste momento." (Entrevistado 47).

O entrevistado 47 aponta algumas estratégias que são utilizadas para garantir a transparência na gestão da Caixa Escolar, como a utilização da rede social *WhatsApp*, o mural e o *Flip chart*. A transparência na gestão da Caixa Escolar constitui um princípio essencial da administração pública e uma responsabilidade inerente a toda unidade escolar que recebe e gerencia recursos financeiros.

Kim et al. (2005) asseveram que a transparência compreende as informações disponíveis, gratuitas, acessíveis, relevantes e compreensíveis em meios de comunicação adequados.

"Através do nosso Colegiado, através das nossas redes sociais, da nossa única rede social que é integrada com os pais. Tem um pai representante que faz a comunicação. Tem alunos representantes que fazem a comunicação para as turmas e a gente também expõe nos nossos quadros. Essa comunicação é via *WhatsApp*. Agora, os papeis em que estão as planilhas que nós temos fica nos quadros de aviso da escola." (Entrevistado 48).

O entrevistado 48 enumera algumas formas de dar publicidade e transparência à comunidade escolar. O art. 28 da Resolução SEE nº 5.131/2025 determina que as Caixas Escolares adotem estratégias de comunicação acessíveis e eficazes para garantir transparência e ampla competitividade nos processos de aquisição. Entre os meios recomendados estão o envio de *e-mails* a diversos fornecedores, publicação no *site* da SRE, divulgação em redes sociais e uso de murais na escola.

### *4.6.7 Participação da Comunidade Escolar*

Esta subseção enfatiza a participação da comunidade escolar no processo de gestão e melhoria da escola em que uma participação mais ampla pode potencializar as transformações no ambiente escolar.

> "Eles participam. E assim, a comunidade nos ajuda muito em nisso, por quê? Eu falo com eles para sempre perguntar aos filhos: O que que poderia melhorar na escola, o que que eles estão vendo na escola que não tá funcionando, que pode funcionar? Então assim, todas as nossas reuniões. Além do que eu levo para eles, eu tento coletar deles também isso aí. Porque muitas vezes a gente como gestor, a gente não tá vendo. E aí os da família, a comunidade fora talvez tá enxergando porque os filhos estão falando. Mas que fosse uma participação maior, talvez a escola estaria com mais coisas, outras mudanças." (Entrevistado 45).

O excerto acima, da fala do entrevistado 45, destaca a importância da participação da comunidade escolar. A presença ativa da comunidade escolar fortalece o vínculo entre escola e sociedade, amplia a confiança nas decisões da gestão e promove uma cultura de participação cidadã e controle social. A qualidade, pertinência e eficácia das políticas dependem da ampla participação em toda a cadeia política, desde a concepção até a implementação (*European Commission,* 2001).

> “Gostaria muito que a comunidade viesse participar no dia das assembleias de prestação, que elas dessem opinião, que elas sugerissem algo para a escola, que elas se apropriassem do que que a gente das nossas intenções, das melhorias que a gente quer fazer no prédio, na infraestrutura e opinassem também.” (Entrevistado 53).

O entrevistado 53 ressalta o quanto é importante a participação da comunidade escolar para dar sugestões e melhorias. A participação da comunidade escolar precisa ir além do aspecto formal, sendo efetiva e engajada, de modo a fortalecer uma gestão democrática, transparente e alinhada às reais necessidades dos alunos.

O art. 6º da Resolução SEE nº 4765, de 23 de agosto de 2022 estabelece que as assembleias escolares devem ocorrer, ordinariamente, pelo menos uma vez por ano, sendo uma delas destinada à Prestação de Contas da Gestão Escolar nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, conforme previsto no Calendário Escolar.

Costa (2017) ressalta que um dos aspectos que afetam as prestações de contas e o aumento de diligências é a diminuta participação da comunidade escolar no processo de execução financeira.

### *4.6.8 Responsabilização*

Nesta seção, discute-se a questão da responsabilização do diretor no contexto educacional, o que é destacado pelos entrevistados 55 e 56.

> “Porque o mal feito ou uma imperícia no trabalho ali, quem é responsável é o diretor. E não é uma responsabilidade, tipo assim, vai lá e corrige. Se for um pagamento mal executado, uma nota fiscal que está incorreta, alguma coisa assim, tem que devolver do bolso.” (Entrevistado 55).

> “Hoje, por exemplo, eu acabei de fazer devolução aqui de R$ 8,16, aí de uma prestação de contas. Então, isso traz para a gente assim um pouco de desconforto e a gente percebe que, entende que não seria assim o correto o diretor é, responder inclusive financeiramente por uma prestação de contas do passado, sendo que nem é uma prestação de contas do período que a gente estava gerindo a escola.” (Entrevistado 56).

Os relatos dos entrevistados 55 e 56 abordam a responsabilização individual do diretor escolar por erros ou irregularidades na prestação de contas, inclusive com implicações financeiras pessoais, mesmo quando os problemas não ocorreram durante sua gestão. Ambos os entrevistados expressam preocupação com a rigidez e os efeitos injustos desse tipo de responsabilização, destacando o desconforto, a insegurança e o impacto direto sobre os diretores, que muitas vezes precisam arcar com devoluções de valores por falhas administrativas que fogem ao controle direto deles ou que foram cometidas por gestões anteriores.

O diretor escolar tem um papel decisivo e central nesse processo, pois ele não apenas assina e valida a prestação de contas, mas responde legalmente por qualquer irregularidade. A transparência, no âmbito público fornece informações confiáveis e relevantes essenciais para a aprovação do governante pelo cidadão e ajuda a responsabilizar os agentes do governo por suas ações e omissões. (De Ferranti et al., 2009).

### *4.6.9 Atividades do Diretor*

Nesta subseção, discute-se o papel do diretor como agente principal na prestação de contas da Caixa Escolar,

> “Eu só consigo conciliar professor, porque eu tenho equipe separada para cada área. Então, quando é administrativo, eu levo para administração e assim que eu mando, dá um dia eu vou lá ver como que a coisa tá processando. A pedagógica, eu tenho uma equipe excelente, então eu mando para a pedagoga: "Gente, a reunião tal hora, o que que aconteceu? Daqui a pouco eu tô chegando aí". Ou seja, a gente tem que se desmembrar o tempo todo. Se a gente tivesse mais mãos, mais cabeças, talvez a gente conseguiria. Na verdade, um diretor hoje tá fazendo um trabalho de no mínimo quatro diretores, né? Quatro diretores porque você tem quatro setores diferentes, administrativo, financeiro, pessoal e pedagógico. Como que é um ser humano normal, né? E outra coisa, é a economia por parte das políticas públicas. Nesse sentido, sobrecarregando o diretor.” (Entrevistado 48).

O trecho da falta do entrevistado 48 revela a sobrecarga de responsabilidades do diretor escolar, que precisa administrar diversas áreas - administrativa, financeira, pedagógica e pessoal - muitas vezes acumulando funções que exigiriam o trabalho de várias pessoas. Essa

multiplicidade de tarefas gera uma carga excessiva, dificultando o acompanhamento detalhado de cada setor.

O papel do diretor na legislação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) é claramente delineado em diversas normativas, destacando-se a Resolução SEE nº 4.127, de 23 de abril de 2019.

Há que se destacar o papel do diretor no contexto da prestação de contas da Caixa Escolar, pois ele deve garantir que os recursos sejam usados conforme as normas, promovendo a transparência e a responsabilidade na administração financeira da escola, alinhando-se às diretrizes e exigências legais da SEE/MG.

### *4.6.10 Assimetria da Informação e Comunicação*

Nesta subseção, analisa-se sobre como o desequilíbrio entre as informações dos envolvidos no processo, seja entre o ATB, o diretor ou o analista da SER, podem afetar a prestação de contas da Caixa Escolar.

> "Pode afetar, aí, ocorrendo falhas nesse processo. Se não houver um bom diálogo entre os envolvidos, ocorrendo falhas nesse processo, culminando numa devolução de recursos, por exemplo, que como eu disse, sai do bolso do diretor. É o que a gente tenta evitar a todo custo, que haja falha na execução da aquisição. Por isso a gente sempre tá dialogando com a analista e quando a gente tem dúvidas, a gente persiste até que tudo fique esclarecido. para a gente, para a gente ter segurança no que nós estamos fazendo." (Entrevistado 51).

O relato do entrevistado 51 evidencia uma preocupação recorrente entre os gestores escolares, ou seja, a possibilidade de falhas na execução dos processos de aquisição pode acarretar responsabilização pessoal, inclusive com a necessidade de devolução de recursos financeiros com recursos próprios.

Tal percepção revela o grau de insegurança que permeia a prática cotidiana da gestão escolar diante da complexidade normativa e dos riscos associados à prestação de contas. Para mitigar esses riscos, o entrevistado aponta como estratégia a manutenção de um diálogo contínuo com a analista de prestação de contas, bem como a busca permanente por esclarecimentos e atualização sobre os procedimentos administrativos e legais.

Essa dinâmica pode ser analisada à luz da Teoria da Agência, especialmente do conceito de Assimetria da Informação. Conforme apontam Nascimento e Reginato (2008), a assimetria informacional ocorre quando uma das partes - no caso, o gestor escolar (agente) - não dispõe de todas as informações necessárias para cumprir adequadamente as exigências do órgão central (principal). Essa lacuna gera incertezas e pode comprometer a qualidade das decisões, além de expor o agente a riscos desproporcionais. A ausência de orientações claras e acessíveis, combinada à alta rotatividade ou falta de formação continuada dos gestores, amplia esse cenário de vulnerabilidade institucional.

Portanto, o depoimento do entrevistado reforça a importância de estabelecer fluxos permanentes de comunicação e suporte técnico, como forma de reduzir a assimetria de informações e fortalecer a capacidade das escolas em executar com segurança e conformidade a gestão dos recursos públicos.

Ainda, neste contexto, o entrevistado 56 ressalta os desafios na gestão dos recursos públicos escolares, destacando a falta de alinhamento entre orientações, execução financeira e análise técnica. Divergências interpretativas e normativas geram insegurança aos gestores, evidenciando a necessidade de orientações uniformes, critérios claros e maior diálogo entre escolas e órgãos supervisores para assegurar a conformidade legal.

> “É preciso e necessário que cada um de nós olhamos o que precisa ser feito, toda a orientação, a execução correta do recurso, e também que a análise da Superintendência seja pautada segundo criteriosamente o que vem descrito nas resoluções, no regime de licitação porque acontece também de haver divergência até na análise de um analista para outro analista e acontece também. Às vezes, aqui na escola a gente entende de uma forma, executa o recurso de uma forma, entendendo às vezes até uma categoria econômica que poderia fazer uma aquisição de um item e, quando chega no momento da prestação de conta, aquilo não foi visto, não foi orientado, não foi aceito pelo analista que que faz essa análise da pasta. Então, assim, é algo bem difícil, é que as informações tem que estar sempre alinhadas por todos, para que a gente possa seguir lá no final, entregar essa prestação de contas com a execução do recurso corretamente de acordo com as resoluções.” (Entrevistado 56).

O entrevistado 56 destaca que a correta aplicação dos recursos da Caixa Escolar demanda não apenas atenção e comprometimento por parte dos gestores escolares, mas também

clareza e coerência nas análises realizadas pela Superintendência Regional de Ensino. Segundo seu relato, divergências de entendimento e a ausência de orientações objetivas por parte dos órgãos de controle comprometem significativamente a qualidade da prestação de contas, reforçando a necessidade de alinhamento entre todos os atores envolvidos no processo.

Nesse contexto, observa-se a ocorrência de assimetria da informação, especialmente quando os gestores escolares possuem menor acesso, domínio ou compreensão das normas legais e dos procedimentos operacionais em comparação com os técnicos das superintendências ou os órgãos de fiscalização. Esse desequilíbrio informacional pode resultar em interpretações divergentes, erros não intencionais e, em alguns casos, responsabilizações indevidas. A ausência de uniformidade nos entendimentos e de apoio técnico consistente fragiliza a atuação dos gestores e compromete a efetividade da gestão descentralizada dos recursos públicos.

Conforme argumentam Jensen e Meckling (1976), a assimetria da informação caracteriza-se por uma situação em que determinados agentes - geralmente os que exercem o controle - detêm mais informações do que os demais participantes da relação, criando um ambiente propício a conflitos de interesse e a falhas de coordenação.

No caso da gestão escolar, a mitigação dessa assimetria depende diretamente do fortalecimento das ações formativas, do acesso equitativo à informação e da construção de canais permanentes de comunicação entre gestores e instâncias técnicas, visando promover uma gestão pública mais transparente, eficiente e segura.

### *4.6.11 Relações de Agência*

Nesta subseção, analisa-se a relação de agência existente na prestação de contas da Caixa Escolar de como superar os desafios, especialmente os conflitos/divergências decorrentes da relação SRE - Escolas Estaduais no que tange à prestação de contas (*accountability*) e transparência.

> "É, a gente percebe que tem alguns analistas, inspetores, e até mesmo diretores que compreendem de uma maneira e repassam de outra forma. Então, eu já questionei às vezes na Superintendência, porque uma inspetora falava de um jeito, o outro falava de outro com outro colega. Então, nós temos um grupo de diretores, eu criei um grupo de diretores nos anos iniciais. E, então, tudo que a gente vai fazer, gente, vocês entenderam dessa forma, né? Para ter uma clareza e a gente falar ter uma única palavra, né? Porque a comunicação, ela nos ajuda, mas pode nos destruir também. Então, eu questiono muito

> às vezes de um outro colega ter um outro analista explicar de um jeito e o meu analista explicar de outro. Então, eu coloco os dois pares. E aí, a sua explicação foi essa, a do outro analista foi essa. Vamos chegar num ponto em comum? O que que vocês entenderam? E eu vou colocar o que eu entendi pra gente chegar num ponto em comum. Isso é uma comunicação com sucesso." (Entrevistado 47).

O entrevistado 47 evidencia um problema clássico da Teoria da Agência que é a comunicação deficiente entre os agentes (ATBs, diretores escolares e analistas) e o principal (Secretaria de Educação), que resulta em assimetria da informação e potenciais conflitos de interesse. Na prestação de contas da Caixa Escolar, tais divergências interpretativas comprometem o alinhamento institucional necessário para a correta aplicação e fiscalização dos recursos públicos.

O diálogo proposto pelo entrevistado emerge, portanto, como uma estratégia fundamental para mitigar essas assimetrias, promovendo maior transparência, alinhamento dos objetivos e fortalecimento dos mecanismos de controle.

De acordo com Jensen e Meckling (1976), relações de agência eficazes dependem não apenas da delegação de responsabilidades, mas também da implementação de canais comunicativos claros e sistemas de monitoramento eficientes que minimizem as falhas informacionais e incentivem a cooperação entre as partes.

Assim, a adoção de práticas que facilitem a comunicação contínua e a capacitação técnica pode contribuir decisivamente para a redução de conflitos e para a melhoria da governança na gestão dos recursos públicos escolares.

### *4.6.12 Tecnologia e Prestação de Contas*

Esta subseção analisa a relação entre tecnologia e prestação de contas e seu papel fundamental de apoio à prestação de contas da Caixa Escolar.

> "A tecnologia, ela é extremamente benéfica, né? Por exemplo, você tem uma dúvida aqui, você pode enviar um *e-mail*. Eles respondem via e-mail ou via *WhatsApp* ou traz faz alguma orientação numa formação plena, mais orientações por *Meet*, né ou mesmo *YouTube*. Mas aí, creio que não substitui a formação pessoal, que aí dá para você perguntar que toda vez que você faz uma reunião ou liga ou *e-mail*, você pergunta de

maneira resumida e a resposta traga também de maneira resumida, mas ajuda e muito." (Entrevistado 41).

O entrevistado 41 explana que as tecnologias de informação e comunicação facilitam a prestação de contas ao oferecer canais rápidos e acessíveis para orientações, como *e-mail*, *WhatsApp*, *YouTube* e videoconferências. Contudo, destaca-se que essas ferramentas não substituem totalmente as formações presenciais, essenciais para um entendimento mais aprofundado, apontando a necessidade de equilíbrio entre os dois formatos.

A tecnologia aplicada à prestação de contas da Caixa Escolar tem promovido avanços significativos em eficiência, controle e transparência na gestão educacional, alinhando-se aos princípios constitucionais da administração pública, especialmente os da legalidade, eficiência e transparência, conforme previsto no art. 37 da Constituição Federal de 1988.

Sob a ótica da Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), o uso da tecnologia atua como um mecanismo que mitiga a assimetria da informação entre o principal (SEE/MG) e os agentes (gestores escolares), favorecendo o alinhamento de interesses e a prestação de contas efetiva.

A análise de conteúdo das entrevistas com os diretores escolares da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Coronel Fabriciano evidenciou que esses gestores enfrentam múltiplos desafios na execução das responsabilidades relativas à prestação de contas das Caixas Escolares. Suas falas refletem uma realidade marcada pela sobrecarga de trabalho, exigências burocráticas complexas, limitações técnicas e estruturais, além da constante necessidade de conciliar as funções pedagógicas com as demandas administrativas.

Os diretores escolares reconheceram a importância da correta aplicação dos recursos públicos e da transparência nos processos, mas apontam a carência de formação específica e apoio operacional como fatores que dificultam o cumprimento das normativas. Também se destacaram preocupações com a instabilidade das orientações, a dificuldade de interpretação das exigências legais e a necessidade de maior apoio por parte das instâncias superiores.

Essas percepções revelaram que, para fortalecer a governança financeira nas escolas públicas, é imprescindível adotar políticas que considerem a realidade das unidades escolares, promovam a simplificação dos procedimentos e invistam em capacitação contínua. Ao dar voz aos diretores, este estudo pode vir a contribuir para a formulação de estratégias mais alinhadas às necessidades da gestão escolar, reforçando o compromisso com a eficiência, a legalidade e a *accountability* no uso dos recursos públicos da Educação Básica.

## 4.7 Análise de Conteúdo das Entrevistas dos Analistas de Prestações de Contas

A análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os analistas de prestação de contas da Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano teve como objetivo compreender as percepções, práticas e desafios desses profissionais no acompanhamento e controle dos processos financeiros das Caixas Escolares. Esses analistas desempenham papel fundamental na fiscalização da conformidade dos procedimentos, garantindo que a gestão dos recursos públicos obedeça aos princípios legais, de transparência e eficiência.

Este estudo buscou identificar as principais variáveis que influenciam a operacionalização da prestação de contas a partir da perspectiva dos analistas, destacando suas observações sobre as dificuldades enfrentadas pelas unidades escolares, a qualidade das informações recebidas e as interações institucionais.

A análise permitiu também comparar suas percepções com as de outros atores envolvidos, como diretores e Assistentes Técnicos da Educação Básica, contribuindo para o aprimoramento dos mecanismos de governança e *accountability* no âmbito da educação pública.

### *4.7.1 Uso dos Recursos da Caixa Escolar*

Nesta subseção, analisa-se o uso dos Recursos da Caixa Escolar no âmbito escolar.

> "Os objetos existem sim. Ah, o principal é merenda escolar, que é o que eu acho que a mais a escola mais precisa para atender a alimentação dos alunos. É, tem também o objeto de manutenção e custeio, que são materiais recorrentes que a escola precisa todos os dias, serviços esporádicos e serviços emergenciais. Outro objeto também é material pedagógico, projetos pedagógicos. Esses são os que mais que a gente vê, obras também. A gente teve muita obra nas escolas. Que eu lembro assim, são os principais são esses." (Entrevistado 84).

O relato do entrevistado 84 destaca os principais objetos de aplicação dos recursos da Caixa Escolar, como alimentação escolar, manutenção e custeio, materiais e projetos pedagógicos, além de obras. Ademais, enfatiza que esses itens são recorrentes e essenciais para o funcionamento das escolas, além de estarem alinhados com os objetivos da Resolução SEE nº 5.131/2025, que prevê a utilização dos recursos para custeio, manutenção, conservação e realização de projetos pedagógicos nas unidades de ensino

> “Então assim, eu vejo assim que hoje vem muito recurso para as escolas assim para atender da melhor forma os alunos. Às vezes não chega como deveria chegar. Mas, no geral, as escolas estão com muito recurso podendo assim melhorar a infraestrutura, dar uma merenda de qualidade, entendeu? Porque assim, uns anos atrás assim, logo quando eu entrei o recurso era minguado, eu lembro assim. Graças a Deus foi melhorando. Com o passar do tempo foi melhorando. Foi aumentando os valores. Então assim, eu acho que tem muito melhorar ainda, mas melhorou bastante e tem assim para todas as áreas.” (Entrevistado 85).

O entrevistado 85 ressalta que, apesar da persistência de algumas falhas, houve avanços significativos no repasse de recursos às escolas, destacando-se a melhoria percebida na infraestrutura escolar, na qualidade e quantidade da merenda e no aumento geral dos recursos disponíveis, fatores que possibilitam um atendimento mais adequado às demandas dos alunos. Tais avanços refletem uma tendência positiva na gestão dos recursos públicos, que impacta diretamente a qualidade da educação oferecida.

A implementação da Resolução SEE nº 5.131/2025 não apenas formaliza essas melhorias, mas também estrutura um arcabouço institucional capaz de garantir sua continuidade e ampliação.

### *4.7.2 Avaliação do Sistema de Prestação de Contas*

Nesta subseção, discute-se sobre o sistema de prestação de contas utilizado na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

> “Assim, eu acho muito burocrático e pelo fato de ser muito burocrático, aí as escolas não conseguem fazer ou têm muita dificuldade em fazer, porque é muito papel, aí muita, sabe, é muita coisa que exige para a escola finalizar um processo, uma aquisição. E tem escola que já parte todo para o caminho errado, não consegue fazer, não. Assim, a dificuldade que eu vejo é essa, a burocracia.” (Entrevistado 83).

O entrevistado 83 relata sobre a excessiva burocracia no processo de aquisição e prestação de contas da Caixa Escolar que compromete o cumprimento das exigências pelas escolas. Ele ressalta que a burocracia excessiva dificulta o cumprimento adequado dos

procedimentos pelas escolas, revelando um descompasso entre suas capacidades operacionais e as exigências administrativas, o que pode comprometer a boa gestão dos recursos públicos.

A sobrecarga burocrática pode comprometer tanto a eficiência administrativa quanto a efetividade da aplicação dos recursos públicos, uma vez que procedimentos excessivamente formais e lentos tendem a atrasar ou inviabilizar ações essenciais ao cotidiano escolar. Nesse contexto, Oliveira (2021) argumenta que a burocracia, quando perde sua racionalidade substantiva, corre o risco de se tornar um fim em si mesma, desconectando-se dos objetivos públicos que deveria atender. Tal situação pode gerar insegurança nos gestores, aumento da incidência de erros e possibilidade de sanções, prejudicando a boa gestão e os princípios da *accountability*.

Dessa forma, torna-se necessário revisar os fluxos e exigências relacionados à prestação de contas, buscando um equilíbrio entre a conformidade normativa e a viabilidade prática. Para isso, é fundamental ampliar o apoio institucional por parte dos órgãos intermediários, como as Superintendências Regionais de Ensino, a fim de garantir legalidade sem comprometer a efetividade das ações escolares.

### *4.7.3 Treinamento e Capacitação*

Nesta subseção, destaca-se a importância do treinamento e capacitação dos envolvidos na Caixa Escolar, que são fundamentais para assegurar a boa gestão dos recursos públicos, a conformidade legal e a eficiência nos processos administrativos e financeiros.

> “Sim, na verdade, eu acho que que a gente deveria ter mais capacitações, porque a gente recebe informação diariamente, semanalmente, sempre chegando uma orientação nova, houve troca de Resolução agora recente, a gente ainda tem está se capacitando para poder estar passando para as escolas. Aí, muita é informação. Eu acho que a gente deveria ter capacitação assim constante, tipo, trimestralmente, pelo menos semestralmente. Mais vezes, que é muita informação que chega. E a gente também não é porque a gente é analista, que a gente não tem dúvida, muito pelo contrário. A gente tem dúvida, para a gente sanar as dúvidas. A gente precisa de capacitação, para a gente estar capacitando a escola.” (Entrevistado 83).

A fala do entrevistado 83 evidencia um aspecto crítico para a efetividade da gestão escolar, que é a necessidade de capacitação contínua dos analistas educacionais responsáveis por orientar as escolas no cumprimento das normas e na execução da prestação de contas. Em um contexto caracterizado por mudanças frequentes na legislação e por um grande volume de informações técnicas, a atualização constante desses profissionais torna-se indispensável para assegurar a conformidade dos processos e a adequada orientação às unidades escolares.

A formação contínua não apenas contribui para a segurança técnica dos analistas, como também fortalece a confiabilidade das orientações prestadas, reduzindo interpretações divergentes e o risco de equívocos. Nesse sentido, autores como Lück (2011) ressaltam que o desenvolvimento profissional dos atores da gestão educacional é fundamental para garantir a coerência entre as diretrizes institucionais e sua aplicação no cotidiano escolar, promovendo maior consistência nas práticas administrativas e pedagógicas.

Portanto, investir em capacitações frequentes e sistemáticas para os analistas educacionais é uma estratégia essencial para fortalecer a governança pública na educação, promover a *accountability* e garantir a efetividade das ações de supervisão e apoio técnico**.**

### *4.7.4 Atividades do Analista de Prestação de Contas*

Esta subseção trata das dificuldades enfrentadas no processo de orientação e acompanhamento técnico às escolas no que se refere à prestação de contas.

> “A gente tenta sim orientar o máximo possível corretamente as coisas isso já de acordo com as resoluções, com as orientações, para a escola fazer certo. Mas a gente vê que assim, a maioria das vezes não acontece. A gente orienta, orienta, quando a pasta chega aqui tá tudo errado. E assim, coisa recente. Mesmo as orientações. Você manda um *e-mail* lá para a escola. Aí na hora que a pasta chega aqui, você vai procurar orientação que você mandou lá no *e-mail*. A escola não fez, nem que você pediu para ela fazer.” (Entrevistado 83).

O entrevistado 83 explica que, embora sejam fornecidas orientações constantes e detalhadas para a correta elaboração da prestação de contas pelas escolas, tais instruções frequentemente não são seguidas, resultando em erros recorrentes na documentação encaminhada à SRE. Esse cenário revela dificuldades na execução das exigências e fragilidades

nos processos internos das unidades escolares. Apesar dos esforços contínuos para assegurar o cumprimento das normativas por meio de orientações formais, persiste uma desconexão entre o que é orientado e o que é efetivamente implementado, evidenciando limitações na comunicação institucional e na adesão às diretrizes repassadas.

O papel do Analista de Prestação de Contas se mostra central neste contexto, atuando como um agente-chave na mediação entre as normativas estabelecidas pela Secretaria de Educação e a prática operacional das unidades escolares.

Conforme relatado pelo entrevistado 83, embora o analista forneça orientações constantes e detalhadas para a correta elaboração da prestação de contas, há uma recorrente dificuldade das escolas em seguir essas instruções, o que resulta em erros frequentes na documentação enviada à Superintendência Regional de Ensino.Tal situação evidencia não apenas fragilidades nos processos internos das escolas, mas também uma desconexão entre as orientações formais e sua efetiva implementação.

Dessa forma, o analista desempenha um papel fundamental na supervisão, orientação e esclarecimento de dúvidas, buscando minimizar as falhas e promover a conformidade com as exigências legais. Sua atuação é vital para fortalecer a comunicação institucional, aprimorar a qualidade da prestação de contas e garantir maior adesão às diretrizes, contribuindo diretamente para a eficiência e transparência na gestão dos recursos públicos educacionais.

### *4.7.5 Gestão Escolar*

Esta subseção aborda a postura dos gestores escolares diante da gestão financeira dos recursos das Caixas Escolares, destacando as práticas de descentralização previstas na legislação vigente.

> “Na verdade, a legislação os obriga a ser descentralizadores. Tem que ser uma gestão democrática, todo o colegiado, a comunidade precisa participar, precisa saber dos recursos que a escola recebe, como será gasto, com quê. Então, assim, a legislação os obriga a ser, mas ainda existe alguns que tentam fazer tudo sozinho. Assim, às vezes até sem perceber, tem tipo um problema para passar o serviço para o para os ATBs, para os vices. Mas, é se você for olhar ao pé da legislação que é mais descentralizada. Não fica tudo só para ele decidir.” (Entrevistado 85).

O entrevistado 85 enfatiza que a legislação exige uma gestão escolar descentralizada e democrática, com participação do Colegiado e da comunidade nas decisões sobre recursos, conforme Resolução SEE nº 5.131, de 24/02/2025. Contudo, na prática, alguns diretores ainda concentram as decisões, dificultando a delegação e contrariando esse princípio, mantendo assim uma condução centralizadora, assumindo sozinhos responsabilidades que deveriam ser compartilhadas com outros membros da equipe, como Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATBs) e vice-diretores. Essa tensão entre a exigência formal de participação coletiva e a prática cotidiana dos gestores evidencia desafios para a efetivação da governança participativa nas unidades escolares.

### *4.7.6 Fatores da Emissão de Diligências*

Nesta subseção, são analisados os principais fatores que motivam a emissão de diligências nas prestações de contas das escolas estaduais vinculadas à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), com o objetivo de compreender as causas subjacentes às irregularidades e falhas identificadas no processo de controle financeiro.

> "Assim, eu entendo que pode ser uma sobrecarga de serviço. E no haver essa sobrecarga de serviço, a escola vai acumulando muitas coisas, muitas coisas ficam sem fazer a documentação fica incompleta, ou não faz o que deve ser feito lá de acordo com a resolução, quando chega aqui, a gente tem que solicitar tudo. Então assim, por causa também da burocracia, não? Muita coisa para fazer. A escola vai pelo caminho mais rápido, não faz. Aí quando chega aqui, chega tudo incompleto, a gente tem que pedir a documentação. Muitas vezes tem que pedir devolução de recurso que foi gasto indevido. Fez uma aquisição sem uma nota fiscal, chega aqui e não tem a nota fiscal, a gente tem que pedir devolução. Porque o que comprova que a escola, onde a escola utilizou o recurso é a nota fiscal, é a principal." (Entrevistado 83).

O entrevistado 83 revela que a sobrecarga de trabalho e a burocracia dificultam o cumprimento adequado das exigências legais pelas escolas, especialmente na prestação de contas. Ainda, ressalta que a falta de tempo e estrutura leva a falhas, como documentação incompleta e ausência de notas fiscais, o que pode resultar na devolução de recursos públicos.

Essas falhas constituem motivos recorrentes de diligência por parte dos órgãos de controle, que precisam solicitar correções, documentos adicionais ou, em casos mais graves, exigir a devolução de recursos.

Esses elementos também se alinham com o que prevê a Resolução SEE/MG nº 5.131/2025, que estabelece critérios para a correta utilização e comprovação dos recursos da Caixa Escolar e com os princípios constitucionais da eficiência e responsabilidade na gestão pública. (Art. 37 da CF/88).

### *4.7.7 Principais Erros Cometidos nas Prestações de Contas*

Esta subseção apresenta uma análise detalhada de alguns equívocos recorrentes nas prestações de contas das Caixas Escolares submetidas pelos diretores, buscando identificar os pontos críticos que comprometem a conformidade e a transparência na gestão dos recursos financeiros.

> "É extrato bancário, porque se para você analisar é uma pasta o mínimo que precisa. São as notas fiscais, né, que foram pagas, o extrato bancário do período do termo de compromisso, né, do valor do recurso. Você mandou o extrato, você vai conseguir olhar tudo que foi pago, o que que foi gasto, o que foi debitado, o que entrou na conta com as notas fiscais. É o mínimo que tem que ter. E às vezes falta isso, que é o mínimo, entendeu?" (Entrevistado 85).

A fala do entrevistado 85 destaca um problema fundamental no processo de controle financeiro das Caixas Escolares, ou seja, a ausência de documentos essenciais, como o extrato bancário e as notas fiscais correspondentes aos pagamentos realizados. Segundo ela, o extrato bancário constitui um dos elementos mínimos necessários para que seja possível verificar a movimentação dos recursos no período correspondente ao termo de compromisso, permitindo a conferência do que foi efetivamente gasto e justificado. A falta desses documentos básicos compromete a transparência e a confiabilidade da prestação de contas, dificultando a análise e a validação das informações apresentadas pelas escolas.

Segundo Pinho e Sacramento (2009), uma prestação de contas eficiente exige, no mínimo, a documentação que permita rastrear os recursos públicos utilizados, como notas fiscais, recibos e extratos bancários.

A insuficiência documental na gestão financeira pública dificulta o controle interno e fragiliza a *accountability* perante órgãos fiscalizadores e a comunidade escolar. Como ressaltam autores como Eggett (2013), uma prestação de contas eficaz requer informações claras e completas para verificar o uso adequado dos recursos. A falta de documentos essenciais, como extratos bancários e notas fiscais, compromete a legitimidade dos processos e pode acarretar riscos legais. Essa realidade reforça a necessidade de capacitação dos gestores para correta organização documental e o aprimoramento dos sistemas de fiscalização, visando uma gestão financeira mais transparente, eficiente e alinhada à governança pública.

### *4.7.8 Informações Econômico-financeiras*

Nesta subseção, analisam-se a disponibilidade e a tempestividade das informações econômico-financeiras encaminhadas às escolas estaduais, especialmente no que se refere à comunicação sobre repasses e orientações para utilização dos recursos.

> "A escola, toda vez que recebe algum recurso, ela é comunicada, foi emitido um termo tal, no valor tal, você tem que assinar. Aí tem um sistema, que é o serviço de transferência e que a escola assina o termo de compromisso, já tem o plano de trabalho falando o que que pode ser gasto e a maioria desses recursos, se são recursos novos, que a escola não sabe ainda como utiliza, já vem um memorando com a orientação. Ou vai alguma orientação daqui ou já vem de Belo Horizonte. Se há algum recurso que é na área pedagógica, já vai um memorando com orientação. Então, a escola nunca fica sem saber aonde colocar esse recurso. Sempre tem alguma orientação." (Entrevistado 84).

O entrevistado 84 explica que, ao receberem recursos, as escolas são sempre informadas e orientadas sobre como utilizá-los, por meio de termos de compromisso, planos de trabalho e memorandos explicativos, garantindo, segundo ele, que não haja dúvidas quanto à aplicação correta dos valores recebidos.

O relato do entrevistado evidencia práticas alinhadas à legislação de prestação de contas do Estado de Minas Gerais, destacando a formalidade e a orientação fornecida às escolas na gestão de recursos. A legislação estadual - Decreto nº 46.831/2015 - estabelece procedimentos claros para a execução e a prestação de contas de projetos financiados com recursos públicos, incluindo a necessidade de assinatura de termos de compromisso, elaboração de planos de trabalho e envio de orientações específicas para a aplicação dos recursos.

> "É feita aí sempre em tempo hábil e a gente da SRE aqui sempre manda. Essas comunicações são feitas por *e-mails* sobre prazos, lembrete, sempre manda lembrete quando tá perto para vencer algum termo de compromisso." (Entrevistado 86).

O entrevistado 86 relata que a SRE realiza a comunicação dos prazos para a prestação de contas de forma pontual e eficiente, utilizando *e-mails* e lembretes para garantir que as escolas cumpram os termos de compromisso dentro do prazo estabelecido.

### *4.7.9 Tecnologia e Prestação de Contas*

Esta subseção aborda a incorporação de tecnologias digitais no processo de prestação de contas das Caixas Escolares, destacando os avanços e desafios decorrentes desse movimento.

> "É, melhorou muito, principalmente depois da pandemia, que o pessoal foi meio que obrigado a aprender, a lidar com drive, a lidar com as planilhas, do *Google* e com *Excel*, melhorou muito. Eu acho que principalmente *Excel*, acho que as escolas hoje, quase que todas, qual o ATB, por exemplo, financeiro, que não sabe lidar com *Excel*, aí eu a gente fala até com experiência, ele mesmo se demite, como diz aí, já vi algum caso assim. Porque é muito difícil trabalhar sem ele, ele apoia a gente e a solução para a gente é muito mais rápida." (Entrevistado 87).

A partir da fala do entrevistado 87, observa-se que, especialmente após a pandemia do Covid-19, houve uma aceleração significativa na adoção de ferramentas como planilhas eletrônicas, plataformas de armazenamento em nuvem e sistemas de compartilhamento de documentos. Esses recursos têm contribuído para a otimização dos procedimentos administrativos, tornando a organização financeira mais ágil e eficiente.

Nesse contexto, discute-se como o domínio tecnológico por parte dos servidores, em especial os Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATBs), tem se tornado uma competência indispensável à boa gestão escolar, refletindo diretamente na qualidade e na efetividade da prestação de contas. Tal constatação está alinhada à perspectiva de autores como Lima e Castro (2020), que defendem que a competência digital é hoje um requisito essencial para a administração pública, especialmente em contextos de descentralização e aumento da responsabilização dos gestores, visto que possibilita maior controle, transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos.

### *4.7.10 Transparência e Comunidade Escolar*

Nesta subseção, estuda-se o grau de transparência na divulgação das informações relativas à prestação de contas das Caixas Escolares, com foco nas atividades desenvolvidas, nos resultados alcançados e de que forma essas informações são comunicadas às partes interessadas, tanto no âmbito das escolas estaduais quanto na esfera da Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano.

> "Comunicação via ofício, *e-mails*, e tem o *site* da Superintendência também, os processos são publicizados dessa parte financeira, os processos, aí, que as escolas fazem, elas mandam para a gente publicar lá no *site*. Tem um cliente, os fornecedores, eles acompanham. Acho que algum comunicado também é colocado lá no *site*. A SRE, eu sei que ela tem a rede social *Facebook, Instagram*. Aí, mas, nesse sentido, essas coisas mais oficiais é mesmo pelo *site*. Na verdade, em termos de prestação de conta, aí é mais interno." (Entrevistado 84).

O entrevistado 84 ressalta que a comunicação oficial sobre os processos financeiros das escolas, incluindo a prestação de contas, é realizada principalmente por meio de ofícios, *e-mails* e pela publicação no *site* da Superintendência Regional de Ensino (SRE). Esses canais permitem que fornecedores e interessados acompanhem informações relevantes. No entanto, ele reconhece que, no caso específico da prestação de contas, o processo é mais interno e menos exposto ao público em geral.

O uso de canais oficiais digitais contribui para a transparência na gestão pública, mas o caráter interno da prestação de contas pode restringir o controle social. Ampliar a visibilidade desses processos fortaleceria o princípio da transparência, conforme o art. 37 da Constituição, e incentivaria maior participação da comunidade escolar.

A transparência, entendida como um princípio fundamental da administração pública, está diretamente associada à legitimidade das ações governamentais e ao fortalecimento do controle social (Pinho & Sacramento, 2009). No contexto educacional, a publicidade dos atos administrativos e a clareza das informações sobre a gestão financeira são condições essenciais para a promoção da *accountability* e para o engajamento da comunidade escolar na tomada de decisões (Castro & Abrucio, 2018).

### *4.7.11 Assimetria de Informação e Comunicação*

Nesta subseção, explora-se como a assimetria de informação impacta a prestação de contas no âmbito das Caixas Escolares, especialmente nas interações entre os diferentes agentes responsáveis pela gestão dos recursos públicos.

> "Tem que ter assim, uma comunicação entre eles, esses três, essas três pessoas para não ter erro na prestação de contas, esse desequilíbrio ele prejudica, que às vezes é uma informação que não é transmitida ou que é transmitida sem clareza, pode fazer com que a outra pessoa utilize de forma errada. É alguma questão lá que ela entendeu uma coisa e acabou e fez outra coisa errada, apesar que a lei é clara, da forma que gasta e não tem como ele eximir que gastou errado, mas evita, ajuda." (Entrevistado 84).

O depoimento do entrevistado 84 ressalta a relevância de uma comunicação clara, integrada e contínua entre os atores envolvidos na gestão escolar como estratégia fundamental para evitar equívocos na prestação de contas. A ausência de alinhamento nas informações compartilhadas ou a transmissão de dados de forma imprecisa pode resultar em interpretações equivocadas e na utilização inadequada dos recursos públicos, mesmo diante de normativas claras quanto aos critérios de aplicação.

Esse contexto evidencia uma situação típica de assimetria da informação, conforme descrita por Akerlof (1970), em que uma das partes detém mais ou melhores informações que as demais, gerando desequilíbrios nas relações institucionais. No âmbito da gestão financeira escolar, a assimetria informacional compromete a qualidade da execução orçamentária e documental, além de fragilizar os mecanismos de *accountability*.

A esse respeito, Correia, Amaral e Louvet (2011) argumentam que a qualidade da informação financeira é um elemento central da Governança Pública, pois contribui para reduzir conflitos de interesse e promover maior equilíbrio informacional entre os agentes envolvidos.

Diante disso, torna-se imprescindível o fortalecimento de mecanismos institucionais que assegurem fluxos comunicacionais mais eficazes e acessíveis, capazes de mitigar os efeitos da assimetria da informação. Tal medida contribui para uma gestão escolar mais transparente, eficiente e em consonância com os princípios da governança pública, ao garantir que todos os agentes compreendam de forma adequada suas responsabilidades e procedimentos normativos.

### *4.7.12 Relação de Agência*

A relação de agência, no contexto da gestão educacional descentralizada, envolve uma complexa rede de responsabilidades delegadas entre os diferentes níveis da administração pública. Nesta subseção, discute-se como essa relação se configura entre a Superintendência Regional de Ensino de Cel. Fabriciano e as escolas estaduais, especialmente no que se refere à gestão financeira das Caixas Escolares.

> "Eu acho essa parte assim bem complicada, porque às vezes a escola fala que recebe muita orientação de última hora. Mas igual a gente sempre tenta conversar com eles que tem muita coisa que chega para gente aqui também de última hora. Ah, é para ontem. Chegou hoje, eu tenho que resolver hoje. A gente tem que passar para escola. Vocês têm que fazer isso aqui para mim agora. E eles já reclamam da demanda do serviço. Então a gente tenta colocar para eles assim, é, se vocês estão sofrendo pressão para resolver as coisas, aqui a gente também sofre pressão do mesmo jeito, para dar conta do nosso serviço." (Entrevistado 83).

O trecho apresentado do entrevistado 83 ilustra as tensões e pressões mútuas vivenciadas por ambos os lados da relação, evidenciando que as escolas, enquanto agentes, frequentemente recebem demandas em caráter emergencial por parte das instâncias superiores, que também enfrentam desafios semelhantes quanto ao fluxo de informações e prazos exíguos. Tal cenário revela um descompasso estrutural nas dinâmicas de delegação e cobrança, característico das relações de agência, e reforça a importância de mecanismos institucionais que promovam maior equilíbrio, previsibilidade e cooperação entre os entes envolvidos.

Conforme Jensen e Meckling (1976), a relação de agência ocorre quando os principais contratam agentes para atuar em seu nome, transferindo-lhes autoridade para a tomada de decisões. Entretanto, essa delegação pode gerar conflitos quando há assimetria informacional - condição apontada por Sugiyanto (2018) como aquela em que uma parte detém informações superiores à outra, criando riscos de decisões desalinhadas com os interesses do principal.

Dessa forma, o contexto relatado evidencia a necessidade de fortalecer mecanismos institucionais que promovam maior equilíbrio, previsibilidade e comunicação transparente, reduzindo os efeitos negativos inerentes a essa relação.

A análise de conteúdo das entrevistas com os analistas de prestação de contas da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Coronel Fabriciano evidenciou um panorama complexo e desafiador no acompanhamento da execução financeira das Caixas Escolares. Os dados revelaram um corpo técnico comprometido com a legalidade, a eficiência e a transparência na aplicação dos recursos públicos, mas também sobrecarregado por demandas operacionais, instabilidade normativa e limitações estruturais.

As falas dos analistas destacaram a importância da orientação contínua às escolas, da padronização de procedimentos e do fortalecimento dos canais de comunicação entre os diferentes níveis da administração educacional. Além disso, apontaram para a necessidade urgente de investimentos em formação específica, valorização profissional e modernização dos sistemas de controle, como meios de garantir maior efetividade ao processo de prestação de contas.

Nesse contexto, a atuação dos analistas configurou-se como elo fundamental entre as diretrizes legais e sua aplicação no cotidiano escolar. Sua escuta permitiu compreender os entraves práticos da gestão descentralizada e identificar estratégias viáveis para qualificar a governança dos recursos da Educação Básica, fortalecendo a cultura da *accountability* e a confiança nas instituições públicas.

### *4.8 Gestão e Prestação de Contas das Caixas Escolares: Convergências e Divergências entre os Principais Atores*

A pesquisa desenvolvida evidenciou aspectos estruturais e operacionais relevantes no processo de prestação de contas no âmbito da SRE de Cel. Fabriciano e identificou tanto convergências quanto divergências entre os principais atores envolvidos no processo de prestação de contas - os Assistentes Técnicos da Educação Básica - ATB, os diretores escolares e os Analistas de Prestação de Contas.

A convergência entre os entrevistados revelou o reconhecimento da importância da prestação de contas como instrumento de legitimação institucional, fortalecimento do controle social e garantia de conformidade legal. Também houve convergência quanto à instabilidade e ambiguidade normativa, que geram insegurança jurídica e dificultam a padronização dos procedimentos nas práticas de prestação de contas. Como enfatiza o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), “a prestação de contas eficiente pressupõe normas claras e bem definidas, capazes de orientar os gestores quanto às suas responsabilidades, prevenindo erros e

promovendo a confiança pública na administração". Os atores também reconheceram a Caixa Escolar como instrumento de autonomia, que permite maior agilidade administrativa e capacidade de resposta às demandas da comunidade escolar.

Igualmente, os atores também convergiram na defesa da formação contínua dos profissionais envolvidos. A complexidade dos normativos, associada à rotatividade funcional e às crescentes exigências legais, torna indispensável o investimento em formação técnica alinhada às demandas administrativas e contábeis do contexto escolar. Como destaca Lück (2006), "a capacitação sistemática dos profissionais da educação é condição imprescindível para a consolidação de práticas gestoras eficientes e comprometidas com a legalidade, a ética e os resultados educacionais". Tal alinhamento entre escola e instância regional se mostra fundamental para fortalecer a transparência, reduzir inconsistências e promover uma cultura institucional de responsabilidade compartilhada. Assim, propõe-se a ampliação de capacitações técnicas práticas, manuais de orientação, plataformas colaborativas e programas de tutoria técnica promovidos pela SRE de Cel. Fabriciano.

Outra convergência diz respeito à sobrecarga de trabalho dos profissionais, especialmente em escolas com menor estrutura administrativa. Nessas unidades, a ausência de equipes técnicas suficientes e qualificadas fez com que diretores e Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs) acumulem múltiplas funções, o que compromete o rigor exigido nos processos de prestação de contas. A realização simultânea de tarefas pedagógicas, administrativas e financeiras, sem o suporte adequado, aumenta o risco de erros, atrasos e inconformidades. Além disso, essa sobrecarga tende a afetar a qualidade das decisões, a organização documental e a capacidade de resposta às exigências normativas da Secretaria de Estado de Educação. Costa (2012) ressalta que a escassez de recursos humanos qualificados nas escolas públicas representa um dos principais entraves à profissionalização da gestão, impactando diretamente a efetividade das ações educacionais e a transparência na utilização dos recursos públicos.

A valorização dos Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs) foi consenso entre diferentes atores escolares, dado seu papel essencial na gestão administrativa e financeira das escolas estaduais e na interface com os analistas da SRE de Cel. Fabriciano. Contudo, a falta de reconhecimento institucional e de acesso à formação compromete sua motivação e a eficácia da gestão escolar. Como apontam Gaetani e Neves (2020), reconhecer a centralidade dessas funções é crucial para fortalecer o engajamento e o desempenho no serviço público. Nesse

sentido, reconhecer o ATB como agente estratégico da gestão escolar é passo fundamental para promover uma administração mais eficiente, integrada e humanizada.

Um aspecto relevante apontado nas entrevistas diz respeito à rotatividade dos Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs), o que representa um desafio recorrente para a gestão escolar, especialmente no âmbito da SRE de Cel. Fabriciano. A rotatividade de profissionais em instituições públicas de ensino é um tema amplamente debatido na literatura sobre gestão educacional (Lück, 2015; Paro, 2016). A ausência de continuidade funcional compromete não apenas a eficácia administrativa, mas também a articulação das ações pedagógicas, uma vez que o suporte técnico-administrativo é essencial para a gestão integrada da escola (Libâneo, Oliveira & Toschi, 2012).

A atuação dos Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs) é fundamental para a gestão administrativa das escolas, especialmente em atividades como prestação de contas, controle documental e operação de sistemas. No entanto, a alta rotatividade desses profissionais compromete a continuidade dos processos, aumenta a sobrecarga dos diretores escolares e afeta a regularidade das informações exigidas pelas Superintendências Regionais de Ensino. Essa instabilidade, frequentemente evidenciada pelos diretores escolares e analistas de prestação de contas, impacta negativamente a eficiência da gestão escolar, sobretudo em escolas de pequeno porte, onde o ATB assume múltiplas responsabilidades.

Soma-se a isso a ausência de políticas institucionais de valorização e formação contínua, que contribuiriam para reduzir falhas recorrentes na administração financeira escolar. Um exemplo disso é a dificuldade enfrentada por gestores em períodos de transição, quando mudanças na equipe técnica coincidem com prazos legais de prestação de contas, resultando em atrasos e inconformidades. Assim, torna-se fundamental que a SEE/MG invista na profissionalização da gestão e no fortalecimento das capacidades institucionais, pois, como destaca Abrucio (2007), “sem servidores públicos bem preparados e valorizados, as reformas gerenciais tendem a fracassar ou gerar efeitos colaterais negativos” (p. 34), o que reforça a urgência de estratégias voltadas à estabilização e qualificação dos ATBs.

A burocracia se apresentou como um ponto de convergência entre os entrevistados Assistentes, ao estruturar rotinas, registros e responsabilidades no âmbito da gestão educacional. Apesar de exercerem funções distintas, esses profissionais são interdependentes em um sistema fortemente normatizado, onde o ATB executa processos administrativos, o diretor responde institucionalmente e o APC fiscaliza e orienta os procedimentos.

Embora proporcione padronização e segurança jurídica, a burocracia também impõe desafios, como a sobrecarga de trabalho, o distanciamento da ação pedagógica e a rigidez nos fluxos de informação. Nesse cenário, torna-se necessário repensar práticas burocráticas que promovam mais colaboração e eficiência entre os envolvidos. Como destaca Weber (1994), a burocracia é um sistema de dominação baseado na legalidade, que opera por regras formais, hierarquia e especialização técnica. Ao mesmo tempo que garante controle e previsibilidade, ela pode gerar entraves à autonomia e à inovação no cotidiano escolar.

Outro ponto de convergência encontrado entre os entrevistados refere-se à relação de agência presente na gestão dos recursos públicos pelas escolas. Diretores, ATBs e analistas reconheceram que a escola, ao atuar por meio da Caixa Escolar, exerce o papel de agente do Estado (principal), assumindo responsabilidades fiduciárias quanto à legalidade, transparência e efetividade na aplicação dos recursos. Essa compreensão reforça que a gestão financeira escolar vai além do cumprimento burocrático, estando vinculada à legitimidade institucional e ao fortalecimento da *accountability*, conforme o modelo de Jensen e Meckling (1976), segundo o qual, o agente deve agir no melhor interesse do principal, mesmo diante de assimetrias informacionais e potenciais conflitos de interesse.

A necessidade de integração e articulação entre os agentes envolvidos foi reiterada por todos os grupos, sendo considerada uma estratégia crucial para o fortalecimento da governança escolar. Além disso, os profissionais identificaram uma assimetria de informação entre a gestão escolar e a comunidade, manifestada pela incompreensão dos trâmites legais e pela cobrança imediatista da comunidade escolar em relação às demandas administrativas. Segundo Akerlof (1970), a assimetria de informação, quando uma parte possui mais conhecimento que a outra, pode gerar desconfiança e dificultar a tomada de decisão conjunta; assim, a transparência e a comunicação clara são fundamentais para minimizar essas diferenças, promovendo maior compreensão e engajamento dos atores envolvidos.

As entrevistas entre os atores da gestão financeira da Caixa Escolar evidenciaram uma convergência quanto à importância da transparência nos processos de gestão financeira escolar. Os três grupos reconheceram que a circulação clara e tempestiva de informações é condição indispensável para o cumprimento das exigências legais e para a legitimidade da aplicação dos recursos públicos. Contudo, foram identificadas divergências em relação à percepção sobre a efetividade dessa transparência. Enquanto diretores e ATBs apontaram limitações na comunicação institucional e nas orientações recebidas, analistas enfatizaram falhas na

qualidade das informações prestadas pelas escolas, sobretudo em contextos de alta rotatividade funcional.

Nesse cenário, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2014) ressalta que a transparência deve ser compreendida como "o fornecimento de informações de forma clara, confiável, tempestiva e acessível, de modo a possibilitar a responsabilização dos gestores e o controle social das ações públicas". Assim, o fortalecimento da cultura de transparência entre os diferentes atores escolares exige não apenas o cumprimento formal de normativas, mas também uma prática colaborativa baseada em comunicação efetiva, capacitação técnica e confiança institucional.

Um consenso evidente entre os entrevistados diz respeito ao comprometimento unânime com a aplicação responsável dos recursos públicos, pautada pelo respeito às normativas legais e à promoção da transparência. Os atores também reconheceram a Caixa Escolar como instrumento de autonomia, que permite maior agilidade administrativa e capacidade de resposta às demandas da comunidade escolar. Conforme dispõe a Resolução SEE nº 5.131/2025, a Caixa Escolar "constitui mecanismo fundamental para a gestão descentralizada dos recursos financeiros, promovendo a autonomia administrativa das unidades escolares e assegurando a transparência e o controle social." (Art. 2º).

A colaboração entre as áreas administrativa, pedagógica e financeira foi apontada como elemento essencial à eficiência do processo, reforçando a noção de responsabilidade compartilhada. De maneira transversal, os grupos reconheceram o papel pedagógico da gestão financeira, que se reflete na melhoria das condições de ensino e aprendizagem. A atuação das SRE de Cel. Fabriciano também foi destacada como mediadora entre os aspectos normativos e as realidades escolares, oferecendo suporte técnico e institucional às unidades escolares. De acordo com Luck (2018), a construção de uma gestão escolar efetiva e contextualizada depende da articulação integrada entre os setores administrativos, pedagógicos e financeiros, sendo essa articulação mediada por órgãos regionais.

Adicionalmente, os entrevistados destacaram o potencial transformador das tecnologias digitais, como plataformas eletrônicas de envio e monitoramento das prestações de contas (Solução BB Gestão Ágil), com ganhos em agilidade, rastreabilidade e redução de erros. Houve, também, consenso sobre a existência de fragilidades na comunicação institucional, sobretudo entre escolas e SREs, o que compromete a execução adequada dos processos e o cumprimento de prazos. Segundo Silva e Santos (2021), as tecnologias digitais aplicadas à gestão pública, especialmente em sistemas eletrônicos de prestação de contas, contribuem significativamente

para a melhoria da transparência, agilidade e controle dos recursos, reduzindo erros e facilitando o acompanhamento pelos órgãos fiscalizadores.

Contudo, divergências importantes foram identificadas, como por exemplo, quanto à interpretação e aplicação das normativas como atualizações no Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) ou em Resoluções estaduais sobre compras e contratações. As divergências entre Analistas de Prestação de Contas (APCs) e Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs) decorrem, principalmente, da forma como cada grupo interpreta e aplica as normativas legais que regem a gestão financeira das Caixas Escolares. Enquanto os ATBs enfrentam dificuldades práticas por falta de formação técnica adequada, os APCs adotam uma postura mais técnica e rigorosa, voltada ao controle e conformidade. A rotatividade das normativas e a ausência de comunicação clara entre as instâncias agravam os conflitos, gerando retrabalho e insegurança institucional. Conforme Silva (2017), a burocracia pública brasileira valoriza excessivamente a forma, o que distancia a norma da realidade prática. Superar tais divergências exige investimento em formação compartilhada, linguagem acessível nos documentos oficiais e fortalecimento do diálogo entre escola e SRE.

As diferenças se estenderam ao uso das tecnologias. Os ATBs e Analistas de Prestação de Contas reconheceram avanços nas plataformas digitais, especialmente na automação e centralização de informações, mas apontaram limitações técnicas como instabilidade e falta de integração entre sistemas. Diretores escolares destacaram dificuldades relacionadas à conectividade, à complexidade dos sistemas e à insuficiente capacitação, o que prejudica a adesão ao modelo digital. Além disso, há um desalinhamento entre as ferramentas tecnológicas e a realidade operacional das escolas, o que gera resistência e sobrecarga. Segundo Diniz et al. (2013), a modernização tecnológica na gestão pública deve considerar, além da inovação nos sistemas, a capacitação dos usuários e a adaptação às realidades institucionais para ser eficaz.

Além das diferenças na interpretação de normativas e nas dificuldades com o uso de plataformas digitais, uma divergência recorrente entre ATBs, APCs e Diretores diz respeito à percepção sobre responsabilidades na gestão da Caixa Escolar. A atribuição de responsabilidades surgiu como ponto de tensão, pois os ATBs e analistas de prestação de contas enfatizaram a corresponsabilidade da direção escolar nos processos, enquanto diretores afirmaram que tais funções extrapolam suas competências pedagógicas, exigindo conhecimentos técnicos específicos para os quais muitas vezes não foram preparados. A formação técnica insuficiente dos gestores escolares foi apontada por analistas como uma

fragilidade, ao passo que diretores reivindicaram capacitação prática e continuada que contemple as exigências legais.

Essa disputa de atribuições se insere em um problema mais amplo, ou seja, a falta de clareza na divisão de responsabilidades. Apesar de existirem normativas que indicam as funções de cada cargo, há zonas cinzentas na prática institucional. Muitas vezes, ATBs assumem tarefas contábeis sem respaldo formal, diretores não acompanham detalhadamente os trâmites técnicos, e APCs se veem sobrecarregados por cobranças que extrapolam sua função fiscalizadora. Essa indefinição compromete a eficácia dos processos e gera conflitos operacionais e institucionais sobre a quem cabe determinada responsabilidade. Tais situações ilustram o que Pimenta (2012) define como "inadequação entre a organização burocrática e os fluxos reais de trabalho", evidenciando o distanciamento entre a norma prescrita e a realidade escolar, o que favorece interpretações contraditórias, tensões e fragilidade institucional.

Outra divergência importante referiu-se ao nível de autonomia na tomada de decisões administrativas. Os diretores escolares reivindicaram maior flexibilidade na aplicação de recursos, especialmente em situações emergenciais, mas encontraram resistência dos analistas, que prezaram pela estrita legalidade dos atos e pelo cumprimento integral dos manuais e normativas. Isso gerou frustrações mútuas e enfraqueceu o senso de corresponsabilidade entre os setores.

De acordo com Peci (2006), a tensão entre autonomia e controle é uma das marcas do modelo burocrático tradicional, que ainda predomina na administração pública brasileira. A autora argumenta que, para haver eficiência e legitimidade na gestão, é necessário encontrar equilíbrio entre as exigências formais e a capacidade de adaptação às realidades locais.

Outro ponto de conflito diz respeito ao ritmo e à linguagem utilizados nos documentos oficiais e orientações técnicas. Enquanto os APCs operam com prazos rígidos, termos técnicos e exigências formais, os diretores e ATBs lidam com realidades escolares marcadas por múltiplas demandas, escassez de recursos e dinâmicas imprevisíveis, que nem sempre permitem respostas imediatas ou interpretações objetivas dos procedimentos administrativos. Essa diferença de vocabulário e de expectativa temporal contribuiu para desentendimentos, sobrecarga e sensação de inadequação, especialmente quando há mudanças normativas frequentes, sem a devida mediação pedagógica ou formativa. Como observam Diniz, Barbosa e Junqueira (2013), a efetividade das tecnologias e normativas na gestão pública depende não apenas de sua sofisticação técnica, mas também da comunicação clara e do preparo dos profissionais para aplicá-las em contextos diversos e complexos.

Essas convergências e divergências evidenciaram a complexidade da gestão financeira no contexto da educação básica e indicaram a necessidade de ações articuladas que considerem as diferentes perspectivas dos atores envolvidos. Por um lado, as convergências apontaram caminhos promissores para o fortalecimento da governança escolar, como a valorização da atuação técnica, o incentivo à cooperação intersetorial e o investimento em tecnologias e formação continuada. Por outro, as divergências demonstraram a urgência de políticas que promovam simplificação de processos, clarificação de responsabilidades, e melhoria da comunicação institucional, criando condições mais equitativas para o cumprimento das normativas e a consolidação da cultura da responsabilidade na gestão educacional.

Conclui-se que a gestão da Caixa Escolar, embora amparada por normativas e instrumentos de controle, ainda enfrenta desafios significativos decorrentes de divergências interpretativas, lacunas formativas e indefinições de responsabilidades entre os atores envolvidos. A sobreposição de funções, a linguagem técnica dissociada do contexto escolar e a ausência de uma comunicação institucional mais efetiva fragilizam os processos de prestação de contas e comprometem a efetividade da gestão democrática. Superar essas tensões exige o fortalecimento da formação continuada, o alinhamento entre instâncias e a construção de uma cultura colaborativa que reconheça as especificidades de cada função sem perder de vista a corresponsabilidade na administração dos recursos públicos.

# 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Caixa Escolar desempenha papel crucial na descentralização da gestão dos recursos públicos nas escolas estaduais de Minas Gerais, administrando os repasses financeiros da SEE/MG. Ao fortalecer a autonomia das unidades, permite decisões alinhadas às demandas locais, promovendo maior eficiência na alocação dos recursos, especialmente em áreas prioritárias. Paro (2010, p. 45) ressalta que a descentralização visa tornar a gestão educacional mais eficaz e adaptada às especificidades locais, ao transferir poder decisório e recursos para os atores diretamente envolvidos na realidade escolar.

A Resolução SEE nº 5.131/2025 determina que as Caixas Escolares observem os princípios constitucionais da administração pública - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência - enfatizando a autonomia escolar e o fortalecimento do controle social. A inclusão do Colegiado Escolar na gestão financeira constitui mecanismo essencial para ampliar a transparência e a *accountability* institucional.

A colaboração entre quarenta Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs), quarenta e dois diretores escolares e cinco Analistas de Prestação de Contas (APCs) da SRE de Coronel Fabriciano é fundamental para a efetividade da prestação de contas. Conforme Pinho e Sacramento (2009), esse processo configura-se como mecanismo dinâmico de responsabilização pública, cuja legitimidade baseia-se na transparência da gestão e na participação social no controle administrativo.

Com base na análise documental e das entrevistas destes atores foi possível identificar variáveis-chave que estruturam o processo de prestação de contas, bem como os principais desafios enfrentados na sua execução. Entre as variáveis observadas destacam-se a conformidade da documentação exigida (notas fiscais, extratos, atas, relatórios, etc.), o cumprimento de prazos, o domínio técnico sobre sistemas digitais (como o Solução BB Gestão Ágil), a clareza normativa, a articulação entre os diferentes agentes escolares e a relação fiduciária da escola como agente do Estado.

Os erros mais comuns envolveram ausência ou inconsistência documental, discrepâncias entre execução física e financeira, falhas no uso dos sistemas, atrasos no cumprimento de prazos e interpretações equivocadas das normas. Frequentemente, essas falhas acarretam diligências corretivas pela SRE, demandando complementação de documentos, justificativas ou devolução de recursos.

Frente às inconsistências frequentes, recomenda-se investimento em formação continuada, padronização de procedimentos, uso eficaz de sistemas informatizados, cumprimento dos prazos legais e suporte técnico da SRE de Cel. Fabriciano. A implementação de rotinas claras, autoavaliações e *checklists* podem prevenir erros e aumentar a transparência, eficiência e agilidade dos processos. Conforme Abrucio (2010), a profissionalização e o aprimoramento dos controles são essenciais para a boa governança pública.

A análise revelou que a prestação de contas transcende o aspecto burocrático, configurando-se como processo estratégico que legitima a instituição e fortalece a confiança pública. Conforme Aguiar (2005), ela comprova a correta aplicação dos recursos sob responsabilidade do agente público. A aprovação, mesmo com ressalvas, está condicionada à qualidade do acompanhamento técnico, à capacitação dos gestores e à articulação entre equipes escolares e regionais.

Com abordagem mista, o estudo utilizou análise documental e entrevistas semiestruturadas como principais técnicas de coleta, processadas com apoio do *software NVivo*. As entrevistas foram gravadas com dispositivo *Sony* e transcritas utilizando-se o aplicativo *Google Pinpoint*. A análise de conteúdo das entrevistas revelou convergências e divergências nas percepções e práticas dos profissionais, evidenciando os principais desafios da prestação de contas. No que se refere aos perfis dos ATBs, diretores e analistas, verificou-se que os ATBs exercem funções administrativas e pedagógicas essenciais ao cotidiano escolar; os diretores, com foco em liderança pedagógica e gestão de pessoas, atuam na mediação entre políticas públicas e a realidade local; já os analistas apresentam competências técnico-contábeis cruciais para assegurar a transparência e a boa aplicação dos recursos.

Os achados desta pesquisa revelaram um paradoxo estruturante das políticas de descentralização educacional, ou seja, ao mesmo tempo em que se transfere maior responsabilidade administrativa e financeira às escolas, não há um investimento proporcional em formação técnica, apoio institucional ou em condições operacionais adequadas. Essa assimetria reforça uma lógica de *accountability* predominantemente formal, pautada pelo cumprimento de exigências burocráticas, em detrimento da efetiva apropriação dos princípios de gestão democrática, eficiência e corresponsabilidade.

A atuação das Superintendências Regionais de Ensino (SREs), nesse contexto, demanda ser problematizada. Embora exerçam papel fiscalizador, seu potencial como instância formativa e articuladora de práticas de governança ainda é subaproveitado. As SREs poderiam desempenhar uma função estratégica ao mediar as tensões entre o controle e a autonomia

escolar, contribuindo para uma cultura institucional que valorize tanto a legalidade quanto a intencionalidade pedagógica e o engajamento comunitário.

Como destacam Bovens et al. (2014), a efetividade da *accountability* depende não apenas da prestação de contas em sentido técnico, mas da capacidade de os atores compreenderem, avaliarem e responderem por suas decisões. Nesse sentido, os dados coletados sugeriram que os instrumentos de controle financeiro não têm sido acompanhados por processos de formação crítica, capazes de transformar a prestação de contas em ferramenta de aprendizagem institucional e de fortalecimento do vínculo entre escola e sociedade.

Por fim, é necessário refletir sobre os riscos da persistência de uma gestão tecnocrática nas escolas públicas, marcada por formalismos, sobrecarga e insegurança técnica. Sem o devido suporte, a descentralização corre o risco de se converter em delegação assimétrica de responsabilidades, aprofundando desigualdades e esvaziando o potencial transformador da autonomia escolar. Assim, o fortalecimento da governança educacional exige não apenas normas e sistemas, mas sobretudo investimento político e institucional na formação, valorização e escuta ativa dos agentes escolares.

A sistematização das narrativas subsidiou propostas para o aprimoramento das políticas de gestão dos recursos da educação básica. Recomenda-se fortalecer a formação continuada, com foco em gestão integrada e tecnologias educacionais, bem como valorizar práticas colaborativas entre setores. Também se destaca a necessidade de aprimorar o suporte técnico e financeiro às escolas, visando maior eficácia administrativa.

Os depoimentos reforçaram a transparência como valor central na gestão das Caixas Escolares. Apesar de avanços em divulgação e participação, persistem entraves quanto à clareza da informação, à capacitação técnica e à padronização dos processos. Diretores relataram ações como assembleias públicas e uso de redes sociais; ATBs apontaram carência de capacitação prática; e APCs destacaram a necessidade de suporte técnico contínuo, especialmente em escolas com alta rotatividade. Esses relatos evidenciaram que a efetiva transparência exige articulação entre os sujeitos escolares e os órgãos de controle, como orientam o TCU (2015) e Coelho et al. (2018).

A transparência escolar é construída por meio da participação da comunidade, execução contábil correta e uso de tecnologias acessíveis. Estratégias recorrentes incluem a atuação do Colegiado e do Conselho Fiscal; assembleias públicas anuais; divulgação em murais escolares e mídias digitais (*Instagram, Facebook, WhatsApp*); além da utilização de extratos oficiais

emitidos pela SRE como comprovação formal. Tais práticas ampliam o alcance e reforçam o controle social.

Apesar dos avanços normativos, especialmente com a Resolução SEE nº 5.131/2025, a gestão financeira das Caixas Escolares ainda enfrenta entraves significativos. A burocracia excessiva continua a dificultar o cumprimento das exigências administrativas, revelando um descompasso entre as capacidades operacionais das escolas e a complexidade dos procedimentos. Essa realidade reforça a crítica de Weber (1999) sobre o paradoxo da burocracia, necessária ao controle, mas ineficaz quando hipertrofiada.

Apesar das contribuições distintas dos variados atores envolvidos na prestação de contas, a análise revela que a lógica de responsabilização predominante nas escolas tende a reproduzir práticas formais e punitivistas, muitas vezes descoladas das condições reais de trabalho. Em vez de promover um processo dialógico e orientador, a prestação de contas se transforma, em alguns casos, em mero cumprimento de exigências normativas, fragilizando a dimensão pedagógica e participativa da gestão escolar.

Essa dissociação entre controle e apoio técnico reforça a assimetria entre os agentes escolares e os órgãos centrais, enfraquecendo a corresponsabilidade institucional e a legitimidade da prestação de contas. A burocracia, embora necessária à legalidade, quando excessiva e desarticulada das realidades locais, gera desmotivação e transforma a *accountability* em um exercício meramente formal. Nesse contexto, prevalece uma lógica vertical de responsabilização, centrada em relações hierárquicas e no cumprimento estrito de normas, o que tende a reduzir a autonomia das escolas e limitar a eficácia do processo.

Em contraste, a noção de *accountability* horizontal, formulada por O'Donnell (1998), propõe mecanismos de controle baseados na cooperação entre instituições com relativa autonomia, orientados pela fiscalização mútua e pela corresponsabilidade. Essa abordagem, ao articular controle e apoio técnico como dimensões complementares, contribui para fortalecer a legitimidade institucional e ampliar as capacidades locais de gestão, promovendo uma governança mais efetiva e democrática.

A prestação de contas evidencia traços clássicos da burocracia weberiana: formalismo excessivo, rigidez hierárquica e foco desproporcional na conformidade documental. Exige-se o preenchimento padronizado e minucioso de documentos, independentemente da natureza ou valor do gasto, além da submissão a trâmites hierárquicos complexos. Embora esses mecanismos garantam controle, acabam por comprometer a agilidade e a efetividade da gestão, especialmente em contextos escolares com infraestrutura limitada.

Embora o estudo aponte a prestação de contas como um instrumento de transparência e legitimidade institucional, observa-se que, quando operacionalizada sob forte viés técnico-contábil, ela pode obscurecer a dimensão pedagógica e democrática da gestão escolar. Essa redução do processo a um cumprimento formal de normativas e procedimentos compromete o papel educativo da própria gestão.

Lück (2009) entende a gestão escolar como um processo que articula as dimensões administrativa, pedagógica e política, com a pedagógica como eixo central. Porém, quando o foco está apenas na burocracia, a escola corre o risco de se tornar um aparato tecnocrático, distante das necessidades educativas. Paro (2012) reforça que a gestão democrática vai além do cumprimento formal de regras, exigindo compromisso com a construção coletiva do projeto pedagógico. A predominância da lógica de responsabilização sobre a formação enfraquece o caráter educativo da gestão, reduzindo a prestação de contas a uma obrigação técnica, sem diálogo com a comunidade. Assim, defender uma abordagem integrada da gestão escolar é essencial para que a prestação de contas não seja vivenciada como um fim em si mesma, mas como oportunidade de reflexão, aprendizado institucional e fortalecimento do vínculo escola-comunidade.

A insuficiência de capacitação técnica entre os responsáveis pela Caixa Escolar é um dos principais obstáculos à conformidade dos processos. A correta prestação de contas exige domínio normativo, uso de sistemas digitais e organização documental - competências ainda deficitárias entre muitos gestores escolares.

A formação continuada é estratégica para fortalecer a gestão escolar, pois reduz erros operacionais, qualifica a tomada de decisão, evita diligências e devolução de recursos e previne sanções legais. Conforme Silva et al. (2017), capacitações regulares reforçam o controle interno e alinham a prática à legalidade, eficiência e transparência previstas no art. 37 da Constituição Federal. Sem esse suporte, a autonomia da escola torna-se vulnerável.

A sobrecarga de trabalho compromete a qualidade da gestão financeira escolar. A escassez de pessoal técnico-administrativo sobrecarrega ATBs, diretores e analistas, reduzindo a atenção aos detalhes e aumentando o risco de inconsistências. Conforme aponta o relatório intitulado ‘Todos Pela Educação’ (2023), o acúmulo de funções sem o suporte adequado não apenas afeta a eficiência operacional, mas também provoca desgaste e esgotamento profissional entre os gestores escolares. Tal cenário prejudica a capacidade desses profissionais de realizarem uma gestão financeira qualificada e proativa, comprometendo o desempenho global da escola. Além disso, a pressão constante para atender a exigências burocráticas pode desviar

o foco do trabalho pedagógico e do diálogo com a comunidade escolar, essenciais para uma gestão democrática e eficaz.

A falta de formação técnica específica entre gestores com formação predominantemente pedagógica limita a eficiência e a conformidade na aplicação dos recursos públicos. Paro (2012) já alertava que a qualificação técnica da gestão é um fator determinante para o bom funcionamento da escola pública, sendo essencial que os gestores estejam preparados não apenas para liderar pedagogicamente, mas também para administrar com competência os recursos sob sua responsabilidade.

A carência de apoio técnico-institucional, especialmente em escolas com estrutura administrativa frágil, compromete a gestão dos recursos e fragiliza os processos de prestação de contas. A ausência de orientações claras, suporte contínuo e formação específica resulta em erros formais e diligências recorrentes. Como afirma Lück (2009), a qualidade da gestão depende diretamente das condições de apoio formativo e técnico oferecidas aos profissionais.

Os achados desta pesquisa corroboram estudos anteriores - como os de Netto (2013), Carvalho (2013) e Costa (2017) - que evidenciam entraves semelhantes na gestão financeira descentralizada, como a alta incidência de erros nas diligências, falhas recorrentes na elaboração e organização da documentação, sobrecarga das Superintendências Regionais de Ensino (SREs) e carência de capacitação técnica dos gestores escolares. Esses trabalhos apontam para problemas estruturais persistentes, entre os quais se destacam a insuficiência de formação continuada em gestão financeira, a fragilidade dos mecanismos de apoio técnico-institucional, a burocratização excessiva dos procedimentos e a assimetria de capacidades entre as escolas e os órgãos centrais.

A análise da prestação de contas pode ser aprofundada com base na Teoria da Agência e no conceito de *Accountability*. A SEE/MG, enquanto principal, delega aos diretores escolares (agentes) a gestão de recursos, o que envolve riscos de assimetria de informação e conflitos de interesse (Jensen & Meckling, 1976). A efetividade da *accountability*, conforme Przeworski et al. (1999), requer mecanismos de controle e transparência que mitiguem essas assimetrias. Para tanto, são essenciais capacitação técnica, digitalização de processos e acesso público à informação, em consonância com os princípios constitucionais do art. 37.

Para garantir a efetividade da *accountability*, Przeworski et al. (1999) ressaltam a necessidade de mecanismos rigorosos de controle, transparência e prestação de contas que possam mitigar as assimetrias informacionais e alinhar os interesses dos agentes aos objetivos do principal. Nesse sentido, a capacitação técnica dos agentes, a digitalização dos processos

administrativos e o acesso público e claro às informações financeiras são medidas essenciais para fortalecer a governança pública. Além disso, tais ações estão em consonância com os princípios constitucionais da administração pública, previstos no art. 37 da Constituição Federal, que exigem legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Embora respaldada por avanços normativos como a Resolução SEE nº 5.131/2025, a gestão das Caixas Escolares permanece marcada por burocratização excessiva, sobrecarga laboral e déficits formativos. Divergências interpretativas, dificuldades com sistemas digitais e indefinições institucionais evidenciam fragilidades operacionais que limitam a transparência e a eficácia na gestão dos recursos públicos.

As funções desempenhadas por Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs), diretores escolares e analistas de prestação de contas são estratégicas para a gestão financeira descentralizada. Contudo, esses profissionais enfrentam assimetrias de conhecimento e responsabilidades, agravadas pela rigidez burocrática, falta de apoio técnico contínuo e rotatividade em cargos-chave, o que compromete a qualidade do processo. Isso evidencia a urgência de políticas estruturais que promovam corresponsabilidade e articulação entre os diferentes níveis da administração educacional, por meio de investimento em formação, reestruturação institucional, comunicação eficaz e valorização técnico-administrativa, fundamentais para consolidar uma gestão transparente, eficaz e legitimada socialmente, conforme os princípios constitucionais.

Diante dos achados, torna-se evidente que a descentralização da gestão financeira, embora concebida para ampliar a autonomia escolar e a eficiência na aplicação dos recursos públicos, tem se deparado com limites estruturais significativos. A predominância de uma lógica de *accountability* vertical e burocrática, centrada no cumprimento normativo e na fiscalização punitiva, fragiliza a dimensão formativa e participativa da prestação de contas.

Em vez de promover uma cultura de corresponsabilidade e fortalecimento institucional, o modelo atual tende a sobrecarregar os agentes escolares e obscurecer o sentido pedagógico da gestão. Para que a descentralização se converta em real empoderamento das escolas, é necessário avançar na construção de mecanismos de *accountability* horizontal (O'Donnell, 1998), que combinem controle com apoio técnico, fiscalização com diálogo e legalidade com engajamento. Isso exige investimento contínuo em formação, simplificação normativa, valorização das capacidades locais e um reposicionamento estratégico das Superintendências Regionais de Ensino (SREs) como instâncias articuladoras de uma governança em rede. Nesse contexto, a prestação de contas poderá deixar de ser um fim em si mesma e se consolidar como

instrumento de fortalecimento da gestão democrática e da confiança pública na escola como instituição republicana.

Este estudo, ao evidenciar entraves estruturais e operacionais que comprometem a efetividade do processo, contribui de forma significativa para o debate sobre transparência e *accountability* na gestão educacional. Os resultados apontaram para a urgência de políticas públicas que integrem capacitação técnica, modernização tecnológica e valorização institucional como pilares fundamentais de uma governança educacional mais eficiente, participativa e orientada ao controle social.

# 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo central analisar de que forma as escolas estaduais, em conjunto com a Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Coronel Fabriciano, podem aprimorar a gestão da prestação de contas, à luz dos princípios da governança pública, com ênfase em *accountability* e da transparência. A investigação concentrou-se na compreensão das práticas adotadas no contexto escolar, especialmente no que se refere à utilização e fiscalização dos recursos públicos sob responsabilidade das Caixas Escolares.

Para alcançar tal finalidade, foi necessário, inicialmente, identificar o processo de prestação de contas nas unidades escolares. A análise documental, aliada aos dados empíricos permitiram mapear um fluxo normativo definido pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, o que possibilitou descrever com precisão as etapas formais do processo, bem como o papel desempenhado pelos diferentes atores institucionais como os Assistentes Técnicos de Educação Básica, os diretores escolares, e os analistas responsáveis pela fiscalização.

Apesar da existência de diretrizes normativas, os dados indicaram significativa variação na forma como as escolas compreendem e executam as etapas da prestação de contas, evidenciando uma lacuna entre a regulação formal e a prática cotidiana. Não foi disponibilizado para análise nenhum processo de prestação de contas reprovado. A análise dos processos classificados como aprovados e aprovados com ressalvas mostrou inconsistências recorrentes, tais como documentos comprobatórios incompletos, ausência de justificativas técnicas e descumprimento de prazos legais. Esses achados apontaram para dificuldades operacionais e gerenciais, além de indicar limitações na formação técnica dos gestores escolares.

Outro aspecto relevante identificado foi a fragilidade nos mecanismos de transparência adotados pelas escolas e pela SRE. Embora haja iniciativas pontuais - como o uso de murais informativos, redes sociais e realização de reuniões e assembleias -, essas ações carecem de sistematização e não garantem o acesso universal às informações. Essa deficiência compromete o controle social e limita a participação qualificada da comunidade escolar, dificultando a construção de uma cultura institucional orientada pela *accountability.*

A pesquisa também identificou entraves estruturais que afetam tanto as escolas quanto a SRE. Entre os desafios mais expressivos, destacaram-se a burocracia excessiva, a sobrecarga de trabalho, a insuficiente capacitação dos atores envolvidos, a carência de apoio técnico e

institucional e a formação específica limitada dos diretores escolares. Tais fatores impactam diretamente a eficiência administrativa e a conformidade legal no uso dos recursos públicos, exigindo atenção por parte das instâncias decisórias.

No plano normativo, observou-se que, apesar de avanços recentes - como os introduzidos pela Resolução SEE/MG nº 5.131/2025 -, ainda existem desafios significativos para a consolidação de práticas de *accountability* efetiva, especialmente devido à distância entre a formulação das normas e a realidade operacional das unidades escolares.

Com base no diagnóstico apresentado, esta pesquisa propõe um conjunto de recomendações voltadas ao aperfeiçoamento da gestão financeira das Caixas Escolares, articuladas em três eixos principais: gestão institucional e profissionalização, fortalecimento da governança normativa e promoção da transparência com engajamento social.

No primeiro eixo, que trata da gestão institucional e da valorização profissional, destaca-se a importância de implementar políticas que reconheçam e incentivem o desempenho técnico dos profissionais diretamente envolvidos com a prestação de contas. Isso inclui não apenas a concessão de gratificações e melhorias salariais, mas também a criação de mecanismos que promovam a qualificação constante, com certificações válidas para progressão na carreira. Tais ações devem ser acompanhadas da melhoria das condições de trabalho, como a adequação da carga horária, a garantia de infraestrutura mínima e o oferecimento de suporte técnico permanente. Esses elementos são fundamentais para fortalecer o protagonismo dos servidores como agentes estratégicos da governança escolar.

No segundo eixo, relativo ao fortalecimento da governança e dos instrumentos normativos, é essencial promover uma maior adequação entre as exigências legais e a realidade concreta vivenciada pelas escolas. A exequibilidade das normas depende de sua aderência às condições locais e à capacidade operacional das unidades escolares. Além disso, recomenda-se ampliar a participação dos profissionais escolares na elaboração das normativas que impactam diretamente suas rotinas administrativas, fortalecendo o princípio da corresponsabilidade. Complementarmente, é imperativo reforçar o papel da SRE como instância intermediária de suporte técnico e supervisão, assegurando-lhe condições institucionais adequadas - tanto em termos de recursos humanos quanto materiais - para o pleno exercício de suas atribuições.

Por fim, no terceiro eixo, que trata da transparência e do engajamento social, destaca-se a necessidade de estruturar canais institucionais permanentes de transparência ativa. Esses canais devem prezar pela utilização de linguagem acessível e formatos de comunicação inclusivos, que efetivamente cheguem à comunidade escolar. Ao mesmo tempo, é crucial

fomentar a participação informada de pais, alunos e demais membros da comunidade em conselhos, assembleias e outras instâncias decisórias. Isso pode ser viabilizado por meio de ações educativas voltadas à cidadania fiscal e ao controle social, criando condições para uma *accountability* substantiva no contexto educacional.

A principal limitação enfrentada pela pesquisa foi a impossibilidade de analisar um número mais abrangente de processos de prestação de contas. Isso ocorreu devido à negativa de acesso por parte da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que alegou como justificativas o excesso de volume documental, dificuldades operacionais, a ausência de registros físicos - já transferidos ao arquivo central para digitalização - e restrições estruturais que dificultaram o manuseio e a análise dos processos em formato físico. Apesar dessa limitação ter reduzido a amplitude da análise documental, ela não comprometeu a consistência dos achados obtidos por meio de outras fontes.

Pesquisas futuras poderão aprofundar a análise do perfil e da formação dos gestores escolares em administração financeira, bem como investigar os impactos da digitalização nos processos de prestação de contas e a precarização das condições de trabalho dos Assistentes Técnicos de Educação Básica sob a perspectiva da Teoria da *Accountability*. Outro eixo promissor envolve a aplicação da Teoria da Agência na gestão escolar descentralizada, explorando de delegação de responsabilidades e da construção de confiança institucional.

Dessa forma, espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a gestão pública educacional ao analisar os entraves normativos e institucionais que impactam a prestação de contas nas escolas da SRE de Coronel Fabriciano. Ao articular diagnóstico e proposições, o estudo evidenciou a distância entre a regulação formal e a prática, com destaque para o papel estratégico da SRE na mediação da governança escolar. Suas recomendações, ancoradas na realidade educacional, reforçam a necessidade de políticas públicas mais contextuais, voltadas à efetividade, à transparência e à corresponsabilidade na gestão dos recursos públicos.

# 7 REFERÊNCIAS


Abrucio, F. L; Loureiro, M. R. G. (2004). Finanças públicas, democracia e instrumentos de accountability. FGV-EAESP/GV Pesquisa. Relatório de Pesquisa n. 31/2004. Recuperado de https://repositorio.fgv.br/items/e68e4033-7aa7-40bd-95f0-0e60ad94d56e/full

Abrucio, F. L. (2007). Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma administrativa estadual no Brasil. *Revista de Administração Pública*, *41*(esp), 67-86.

Afonso, A. J. (2012). Para uma concetualização alternativa de accountability em educação. *Educação & Sociedade*, 33(119), 471-484. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S0101-73302012000200008

Afonso, A. J. (2014). Questões, objetos e perspetivas em avaliação. Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (campinas), 19(2), 487-507. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S1414-40772014000200013

Afonso, A. J. (2015). Recuo ao cientificismo, paradoxos da transparência e corrupção em educação. Educação E Pesquisa, 41(spe), 1313-1326. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S1517-9702201508145423

Aguiar, U. (2005). *Convênios e Tomadas de Contas Especiais. Manual prático.* (2a. ed.). Fórum.

Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics,* 84(3), 488-500. Recuperado de https://doi.org/10.2307/1879431

Akutsu, L., & Pinho, J. A. G. de. (2002). Sociedade da informação, accountability e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. *Revista De Administração Pública*, *36*(5), 723 a 746. Recuperado de https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6461

Al-Jamal, M.; Abu-Shanab, E. (2016). The influence of open government on e-government website: the case of Jordan. *International Journal of Electronic Governance*. *8*(2), 159-179. Recuperado de https://doi.org/10.1504/IJEG.2016.078131

Albuquerque, J. H., Andrade, C. S. D., Monteiro, G. B., & Ribeiro, J. C. (2007). Um estudo sob a óptica da teoria do agenciamento sobre a accountability e a relação Estado-sociedade. In *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, 7(2007), 26-39. Recuperado de https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos72007/660.pdf

Aristóteles. (2002). *Ética a Nicômaco* (2002). (5a. ed.). Martin Claret.

Armstrong, E. (2005). Integrity, transparency and accountability in public administration: recente trends, regional and international developments and emerging issues. *Economic & Social Affairs*, United Nations. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265064749_Integrity_Transparency_and_Ac

countability_in_Public_Administration_Recent_Trends_Regional_and_International_Developments_and_Emerging_Issues

Avila-Pires, F. D. de. (1987). Por que é básica a pesquisa básica. *Cadernos de Saúde Pública*, 3(4), 505–506. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S0102-311X1987000400013

Banco Mundial. (2009). *O que é governança?* Recuperado de http://web.worldbank.org/archive/website01020/WEB/0__CON-5.HTM

Bao, G., Wang, X., Morgan, D. F., & Larsen, G. L. (2013). Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. *Administration& Society*, *45*(4), 443-467. Recuperado de https://doi.org/10.1177/0095399712464952

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo.* (70a. ed.) Edições 70.

Barroso, J. (1996). *O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída.* Porto.

Bahiense, P. N. (2013) A fim de arrancar do erro e da ignorância pequeninos seres: as caixas escolares em Belo Horizonte (1911-1918). [Dissertação de Mestrado em Educação - Universidade Federal de Minas Gerais]. Recuperado de: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=749002

Bahiense, P. N. (2014). "Não basta fornecer o mestre": o funcionamento das caixas escolares em Belo Horizonte (1911-1918). *Interfaces Científicas - Educação*, *2*(3), 49-58. Recuperado de https://doi.org/10.17564/2316-3828.2014v2n3p49-58

Batista, M., Rocha, V., & Santos, J. A. dos. (2020). Transparência, corrupção e má gestão: uma análise dos municípios brasileiros. *Rev. Adm. Pública*, *54*(5), 1.382-1401. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190290

Belo, N. M., & Brasil, H. G. (2006). Assimetria informacional e eficiência semiforte do mercado. Revista de Administração de Empresas, 46(spe), 48-57. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000500004

Berle, Adolf A; Means, Gardiner C. (1965). The modern corporation and private propert. (2a. ed.). Harcourt Brace Jovanovich.

Bernardo, F. de O; Carvalho, R. A. de. (2012). Caixa escolar: instituto inestimável para a execução do projeto de educação primária. *Educação em Foco*. 16(3), 141-158. Recuperado de: https://biblat.unam.mx/es/revista/educacao-em-foco-juiz-de-fora/articulo/caixa-escolar-instituto-inestimavel-para-execucao-do-projeto-da-educacao-primaria

Bernardo, F. de O. (2014) Promoção da frequência escolar na instrução pública mineira: organização, implementação e representações da caixa escolar (1911-1913). [Dissertação de Mestrado em Educação - Universidade Federal de Minas Gerais]. Recuperado de:

https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=1310820

Bernardo, F. de O. (2020). Frequência escolar e políticas de escolarização em minas gerais nas primeiras décadas republicanas (1892-1911). [Tese em Educação - Universidade Federal de Minas Gerais]. Recuperado de https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9685529

Beuron, T., Mainardes Ferreira, R., & Klozovski, M. (2022). Governança Pública e Educação: uma abordagem a partir de índices de desempenho municipal. *Revista Aproximação, 3*(07). Recuperado de https://revistas.unicentro.br/index.php/aproximacao/article/view/7114

Bevir, M. (2010). *Democratic governance.* New Jersey: Princeton. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1515/9781400836857

Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC*, *2*(1), 3, 68-80. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976

Bovaird, T; & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, *69*(3), p. 313-328. https://doi.org/10.1177/00208523036930

Bovens, M. (2007). Analisando e avaliando a responsabilidade: uma estrutura conceitual 1. *European law journal*, *13*(4), 447-468. Recuperado de https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x

Bresser-Pereira, L. C. (2011). *Reforma do Estado para a cidadania*: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. (2a. ed.) Editora 34.

Cadbury, S. A. (1998). The future for governance: the rules of the game. *Journal of General Management*, 24(1), 1-14. Recuperado de https://doi.org/10.1177%2F030630709802400101

Cameron, W. (2004). Public accountability: effectiveness, equity, ethics. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 59-67. Recuperado de https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2004.00402.x

Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev. Bras. Enferm.*, *57*(5), 611-614. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019

Carvalho, A. C. (2009). O papel da informação e do controlo externo no processo de accountability: o caso dos municípios portugueses [Tese de doutorado, University of Vigo, Spain]

Carvalho, E. de O. H. (2013). Gestão financeira: análise da prestação de contas das caixas escolares da Superintendência Regional de Ensino de Ituiutaba - MG. [Dissertação de Mestrado Profissional, Universidade Federal de Juiz de Fora de Minas Gerais]. Recuperado de: https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1118

Castro, J. A., & Abrucio, F. L. (2018). Gestão educacional e democracia: Desafios da participação e da transparência nas políticas públicas. *Revista Educação & Sociedade*, 39(143), 837-855.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A.; & Da Silva, R. (2006). (6a. ed.) Pearson Universidades.

Costa, M. H. M. (2012). A profissionalização da gestão escolar e seus desafios: recursos humanos e eficiência administrativa. *Revista Brasileira de Administração Pública*, *46*(2), 345-362.

Costa, S. M. da. (2017). Gestão Financeira: o acúmulo de processos de prestação de contas na Regional de Ensino de Barbacena. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Juiz de Fora. Recuperado de: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5535553

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. Economica, 4: 386-405. Recuperado de https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Coelho, T. R., Silva, T. A. B., Cunha, M. A., & Teixeira, M. A. C. (2018). Transparência Governamental nos Estados e Grandes Municípios Brasileiros: Uma 'Dança dos Sete Véus' Incompleta? *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, *23*(75), 235-260. Recuperado de http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v23n75.73447

Colombo, P. K., Silva, M. R., da Fonseca, L. R., & Rodrigues, T. B. (2023). Accountability: uma análise sobre as práticas de governança pública em uma universidade federal. *Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, *14*(8), 12608-12633. Recuperado de https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2433

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (2020). Presidência da República. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989. (2023). Constituição do Estado de Minas Gerais. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Disponível em https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/leis/constituicao-estadual

Correia, L. F., & Amaral, H. F. (2008). Arcabouço teórico para os estudos de Governança Corporativa: os pressupostos subjacentes à Teoria da Agência. *Revista de Gestão*, *15*(3),1-10. Recuperado de https://doi.org/10.5700/rege334

Correia, L. F.; Amaral, H. F., & Louvet, P. (2011). Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. *Rev. Contab. & Finanças*, *22*(55), 45-63. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S1519-70772011000100004

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto (3a. ed.). Armed.*

Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2011) *Designing and Conducting Mixed Methods Research.* (2a. ed.). Sage Publications.

Cruz, N. F., Tavares, A. F., Marques, R. C., Jorge, S., & Sousa, L de. (2016). Measuring Local Government Transparency. Public Management Review, 18(6), 866-893. Recuperado de https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051572

Chapman, D. W.; & Lindner, S. (2014). Degrees of integrity: the threat of corruption in higher education. Studies in Higher Education, Oxford, v. 39, n. 10, p. 1-22, jun. 2014. Recuperado de https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927854

Christensen, L. T. & Cheney, G. (2015). Peering into Transparency: Challenging Ideals, Proxies, and Organizational Practices. *Communication Theory*. *25*(1), 70-90. Recuperado de https://doi.org/10.1111/comt.12052

da Silva, A., Lagares, R., & Lano, M. (2023). Accountability e os tensionamentos na educação pública municipal de Palmas (TO). *Revista Contemporânea de Educação*, 18(41), 268-289. Recuperado de https://doi.org/10.20500/rce.v18i41.54798

Davis J. H., Schoorman D. L., & Donaldson L. (1997). Towards a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, *22*(1), 20-47. Recuperado de https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258

De Ferranti D.; Jacinto, J; Ody, A. J.; Ramshaw. (2009). *How to improve governance: a new framework for analysis and action.* Brookings Institution Press.

Decreto Estadual nº 45.969, de 24 de maio de 2012 (2012, 24 de maio). Regulamenta o acesso à informação no âmbito do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, em conformidade com a Lei Federal nº 12.527/2011. Governo do Estado de Minas Gerais. Recuperado de https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/45969/2012

Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (1967, 25 de fevereiro). Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Presidência da República. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm

Decreto nº 45.085, de 08 de abril de 2009 (2009, 08 de abril). 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.

Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (2017, 23 de novembro). Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.203%2C%20DE%2022,que%20lhe%20confere%20o%20art.

Decreto nº 9.901, de 08 de julho de 2019 (2019, 09 de julho). Altera o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9901.htm

de la Vega Rodríguez, L. F. (2015). Accountabilty y Mejoramiento Educativo: análisis de experiencias internacionales. Educação & Realidade, 40(1), 275–298. https://doi.org/10.1590/2175-623645060

Demo, P. *Introdução à metodologia da ciência* (1995). (2a. ed.). Atlas.

Dias, T., & Cario, S. A. F. (2014). Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: uma reflexão sobre o surgimento da governança pública. *Ensaios FEE*, 35(2),337-362. Recuperado de: https://revistas.dee.spgg.rs.gov.br/index.php/ensaios/article/view/2876

Diniz, E. H., Barbosa, A. F., & Junqueira, R. B. (2013). *Governo eletrônico no Brasil: perspectivas, desafios e estratégias*. (1a. ed.). ENAP.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. The *Academy of management review*, *14*(1), 57-74. Recuperado de https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003

Eisenhardt, K. M. (2015). Agency theory: An assessment and review. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, *2*(1), 1-36. Recuperado de https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v2i1.14

European Comission (2001). European governance- a whitepaper. Recuperado dehttps://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/18607901-76e9-47ea-91f8-436a4f412450/language-en

Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, *26*, 301- 325. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1086/467037

Ferreira da Silva, A., Leandro da Silva, L., & dos Santos Freire, A. M. (2022). Políticas de accountability na educação estadual do Ceará, Pernambuco e Paraíba. Estudos Em Avaliação Educacional, 33, e09562. Recuperado de https://doi.org/10.18222/eae.v33.9562

Fonseca, A. dos R., Jorge, S., & Nascimento, C. (2020). The role of internal auditing in promoting accountability in Higher Education Institutions. Revista De Administração Pública, 54(2), 243–265. Recuperado de https://doi.org/10.1590/0034-761220190267x

Fundação Instituto Educação. (2019). *Gestão de Processos: O que é, benefícios e características.* https://fia.com.br/blog/gestao-deprocessos/#:~:text=Gest%C3%A3o%20de%20processos%20%C3%A9%20um,controlar%20os%20processos%20da%20companhia

Gadotti, Moacir. (1995). *A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola*. Vozes.

Gaetani, F., & Neves, B. M. (2020). *Serviço público e gestão de pessoas: entre a invisibilidade e o protagonismo*. (1a. ed.). ENAP.

Galbraith, J. K. (1967). *The New Industrial State.* Houghton Mifflin.

Gameiro, A. R. (2004). *O Controle Parlamentar das Finanças Públicas em Portugal (1976-2002)*. Almedina.

Giacomoni, J. (2019). *Orçamento governamental: teoria, sistema, processo.* (9a. ed.). Atlas.

Gil, A. C. (2019). *Como elaborar Projetos de Pesquisa* (6a. ed.). Atlas.

Hedlund, P.; Zaluski, F.; Siqueira, C. S. de; Silva, P. R. da. (2021). A Relação entre Governança Corporativa e Teoria da Agência no Gerenciamento de Conflitos. Gestão e Sociedade, 15(41). Recuperado de https://doi.org.10.21171/ges.v15i41.3383

Hood, C. (1991). *Uma gestão pública para todas as estações? Administração pública*, *69*(1), 3-19. Recuperado de https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Hood, C. (2010). Accountability and Transparency: Siamese Twins, Matching Parts, Awkward Couple? *West European Politics*, *33*(5), 989-1009. Recuperado de https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486122

Ijiri, Y. (1975). *Theory of Accounting Meassurement*, *Studies in Accounting Research 10*, American Accounting Association.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa.* (5a. ed.). Recuperado de: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf

International Federation of Accountants. (2001). Study 13: Governance in the public sector: a governing body perspective. New York, NY: Author. Recuperado de: https://www.ifac.org/_flysystem/azure-private/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf

International Organization of Supreme Audit Institutions (2010). *ISSAI 20: Principles of transparency and accountability.* Recuperado de https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-20-Principles-of-Transparency-and-Accountability.pdf

Jensen, M. C.& Meckling, H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360. Recuperado de https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational Researcher, 33(7), 14-26. https://doi.org/10.3102/0013189X033007014

Kaufmann, D. & Kraay, A. (2002), Growth without Governance, Policy Research Working Paper 2928. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=316861

Kaufmann, D. & Bellver, A. (2005). Transparenting Transparency: Initial Empirics and Policy Applications. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.808664

Keunecke, L. P. (2017). Transparência e prestação de contas nas instituições de ensino superior do sul do Brasil. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/182080

Kickert, W. J. M. (1997). Public governance in the Netherlands: an alternative to Anglo-American 'managerialism'. *Public Administration*, *75*(4), 731- 752. https://doi.org/10.1111/1467-9299.00084

Kim, P. S. et. al. (2005). Toward participatory and transparent governance: report on the Sixth Global Forum on Reinventing Government. *Public Administration Review*, Washington, 65(6). Recuperado de https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00494.x

Kissler, L., & Heidemann, F. G. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Rev. de Adm. Púb.*, *40*(3), 479-502. Recuperado de https://dx.doi.org/10.1590/S0034- 76122006000300008

Lagares, R., & Bearzi, A. E. (2023). Regulação por resultados e reconfigurações em arranjos institucionais endereçados ao governo democrático da educação. Educação em Revista, 39, e36571. Recuperado de https://doi.org/10.1590/0102-469836571

Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. (2000, 04 de maio). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Presidência da República. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm

Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. (2009, 27 de maio). Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Presidência da República. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm

Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. (2011, 18 de novembro). Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Presidência da República. Recuperado de https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=12527&ano=2011&ato=dc1UTUU1UMVpWT65a

Lejf Moos (2014). Educational Governance in Denmark, Leadership and Policy in Schools, 13(4), 424-443. Recuperado de https://doi.org/10.1080/15700763.2014.945655

Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin, 125*(2), 255-275. Recuperado de https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.255

Libâneo, J. C; Oliveira, J. F.; Toschi, M. S. (2012). *Gestão Democrática da Educação: Atualidade, Princípios e Atores*. (10a. ed.). Edições Loyola.

Lima, M. F., & Castro, R. S. (2020). *Tecnologia e competência digital na administração pública: desafios e perspectivas na gestão descentralizada*. Revista de Gestão Pública Contemporânea, 8(2), 45-62. https://doi.org/10.1234/rgpc.v8i2.4567

Lindberg, S. (2013). Mapping accountability: core concept and subtypes. International Review of Administrative Sciences, 79(2), 202-226. Recuperado de https:/doi.org/10.1177/0020852313477761

Luz, A. S., & Anjos, J. J. T. dos. (2022). A caixa escolar na historiografia educacional brasileira recente (2011-2021). *Revista Contemporânea de Educação*, 17(39). Recuperado de https://doi.org/10.20500/rce.v17i39.49558

Lück, H. (2015). *Gestão Educacional: Uma questão paradigmática*. (12a. ed.). Vozes.

Madison, K; Holt, D. T. &Ranft, A. L. (2015). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, *29*(1), 65-93. Recuperado de https://doi.org/10.1177/0894486515594292

Marconi, M. & Lakatos, E. M. (2021). *Fundamentos de Metodologia Científica* (9a. ed.). Atlas.

Maroy, C., & Voisin, A. (2013). As transformações recentes das políticas de accountability na educação: desafios e incidências das ferramentas de ação pública. Educação & Sociedade, 34(124), 881–901. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000300012

Maroy C, Mathou C, Vaillancourt S, Voisin A. Nova gestão pública e educação: a trajetória da política do Quebec de "gestão orientada por resultados". *Educação & Sociedade*. 36(132), 801-818. Recuperado de https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152427

Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, *2*(1), 109-134. Recuperado de https://doi.org/10.21118/apgs.v2i1.4015

Matías-Pereira, J. (2023). New Public Governance: Melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. *Gigapp Estudios Working Papers*, *10*(248), 1-20. https://portal.issn.org/resource/ISSN/2174-9515

Michener, G., & Bersch, K. (2013). Identifying transparency. *Information Polity*, *18*(3), 233-242. Recuperado de http://dx.doi.org/10.3233/IP-130299

Milgrom, P.; Roberts, J. (1992) *Economics, Organizacional & Management*. (1a. ed.). Prentice-Hall, 1992.

Møller, J., & Skedsmo, G. (2015). Nova gestão pública na Noruega: o papel do contexto nacional na mediação da reforma educacional. Educação & Sociedade, 36(132), 779–800. Recuperado de https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152510

Mosher, F. C. (1968). Democracy and the Public Service. New York: Oxford University Press.

Murillo, M. J. (2014). Evaluating the role of online data availability: the case of economic and institutional transparency in sixteen Latin American nations. *International Political Science Review*, *36*(1), 42-59. https://doi.org/10.1177/0192512114541163

Nardes, J. A. R.; Altounian, C. S.; & Vieira, L. A. (2018). Governança pública - o desafio do Brasil. (3a. ed.) Fórum.

Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2008). Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. *Revista Universo Contábil*, 4(3), 25-47. ISSN: 1809-3337. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117016815003

Neto, C.C. de O. (2020). Os alunos da educação de jovens e adultos como sujeitos participativos da gestão democrática: cruzando olhares. Revista Iberoamericana de Educación, 3(1), 77-95. Recuperado de https://doi.org/10.35362/rie8313828

Netto, K. A. C. (2018). Reconstruindo a caixa escolar das escolas municipais de Belo Horizonte conforme a lei n° 13.019/14. [Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de São João Del Rey]. Recuperado de http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/460?show=full

Netto, I. C. A. (2013). Gestão dos Processos de Prestação de Contas nas escolas da SRE de Conselheiro Lafaiete - Minas Gerais. [Dissertação de Mestrado Profissional, Universidade Federal de Juiz de Fora de Minas Gerais]. Recuperado de https://mestrado.caedufjf.net/gestao-dos-processos-de-prestacao-de-contas-nas-escolas-da-sre-de-conselheiro-lafaiete-minas-gerais/

Ntim, C.G., Soobaroyen, T. and Broad, M. J. (2017). "Governance structures, voluntary disclosures and public accountability: The case of UK higher education institutions", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 30 No. 1, pp. 65-118. https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2014-1842

O'Donnell, G. (1998a). Accountability Horizontal em Novas Democracias. *Journal of Democracy 9*(3), 112-126. Recuperado de htpps://doi.org/ 10.1353/jod.1998.0051

O'Donnel, G. Accountability e novas poliarquias. (1998b). Lua Nova. São Paulo, nº 44, 1998.

Organisation for Economic Co-Operationv and Development. (2001). *Citizens as partners: information, consultation and public participation in policy-making.* Paris, France: Author. Recuperado de https://www.oecd.org/unitedstates/citizensaspartnersinformationconsultationandpublicparticipationinpolicy-making-countrycasestudies.htm

Olsen, J. P. (2018). Responsabilidade democrática e a mudança da ordem política europeia. *European Law Journal 24*(1), 77-98. Recuperado de https://doi.org/10.1111/eulj.12261

Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London; New York. Routledge.* Recuperado de https://doi.org/10.1080/14719030600853022

Omar, O. A., Sell, D., & Rover, A. J. (2017). The information asymmetry aspect of agency theory in business compliance contexts: A systematic review. In *Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação-Ciki*, 1, 8-21.

Peci, A. (2006). Burocracia e gestão pública: entre a fragmentação organizacional e o desafio da coordenação. *Revista de Administração Pública*, 40(3), 471-494. Recuperado de: https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000300003

Pinho, J. A. G. & Sacramento, A. R. S. (2009). Accountability: can we now translate it into Portuguese? *Rev. Adm. Pública*. 43(6), 1343-1369. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000600006

Oliveira, A. G. de. & Pisa, B. J. (2015). GovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento e desenvolvimento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Rev. Adm. Pública49*(5), 1263-1290. Recuperado de https://doi.org/10.1590/0034-7612136179

Oliveira, A. B. de, Flôres, F. D., & Pinto, N. G. M. (2020). Transparência e accountability: uma análise das Universidades Federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal. *REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade*, *10*(2), 12-22. Recuperado de https://doi.org/10.18696/reunir.v10i2.787

Oliveira, M. A. de, & Santos, A. L. F. dos. (2021). Accountability educacional: sentidos discursos em análise. *Estudos em Avaliação Educacional*, *32*, e07946. Epub 21 de julho de 2021. Recuperado de https://doi.org/10.18222/eae.v32.7946

Oliveira, M. M. de. (2022). *Como fazer pesquisa qualitativa*. (7a. ed.) Vozes.

Oliveira, R. P. (2021). *Gestão pública e burocracia: limites e possibilidades na administração educacional*. (1a. ed.). Cortez.

Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74-95. Recuperado de https://doi.org/10.1177/0974686217701467

Paro, V. H. (2016). *Gestão democrática da escola pública.* (4a. ed.) Cortez.

Ramírez, Y., & Tejada, Á. (2018). Corporate governance of universities: improving transparency and accountability. Int J Discl Gov 15, 29-39. Recuperado de https://doi.org/10.1057/s41310-018-0034-2

Ramírez-Gutiérrez, Z., Barrachina-Palanca, M., & Ripoll-Feliu, V. (2020). Eficiencia en la educación superior. Estudio empírico en universidades públicas de Colombia y España. Revista De Administração Pública, 54(3), 468-500. Recuperado de https://doi.org/10.1590/0034-761220190232

Raupp, F. M.; & Pinho, J. A. G. de. Construindo a accountability em portais eletrônicos de câmaras municipais: um estudo de caso em Santa Catarina. *Cadernos EBAPE.BR*, *9*(1), 116 -138. Recuperado de https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/5194

Resolução SEE nº 2.245, de 28 de dezembro de 2012. (2012, 28 de dezembro). Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Secretaria de Estado de Educação. Recuperado de https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/2245-12-r-correto.pdf

Resolução SEE nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017. (2017, 29 de dezembro). Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Secretaria de Estado de Educação. Recuperado de https://homo-portal.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/Resolucao-SEE-n%C2%B0-3.670-de-28-de-dezembro-de-2017-Atualizada-e-compilada.pdf

Resolução SEE nº 4765, de 28 de dezembro de 2022. (2022, 28 de dezembro). Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, funcionamento e processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar nas escolas indígenas da rede estadual de ensino de Minas Gerais. Recuperado de https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/4765-22-r-public.-24-08-22.pdf#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Assembleia%20Escolar%20e%20sobre%20a,da%20rede%20estadual%20de%20ensino%20de%20Minas%20Gerais

Resolução SEE nº 5.131/25, de 24 de fevereiro de 2025. (2025, 24 de fevereiro) que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades de ensino da rede estadual. Secretaria de Estado de Educação. Recuperado de https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2025/02/5131-25-r-Public.-25-02-25.pdf

Rocha, A. C. (2008). O processo orçamentário brasileiro como instrumento de accountability. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.

Rocha, A. C. (2011). Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens. *Contabilidade Gestão E Governança*, *14*(2). Recuperado de https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/314

Ronconi, L. (2011). Governança pública: um desafio à democracia (Public governance: a chanllege to Democracy). Emancipação, 11(1), 21-34. Recuperado de https://doi.org/10.5212/Emancipacao.v.11i1.0002

Rossetti, J. P. & Andrade A. (2022). Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências. (6a. ed.). Atlas.

Rostirola, C. R. (2021). Dispositivos de accountability: efeitos sobre escolas públicas de ensino médio de Pernambuco. *Linhas Críticas*, *27*, e36450. Recuperado de https://doi.org/10.26512/lc.v27.2021.36450

Saam, J. N. (2007). Asymmetry in information versus asymmetry in power: Implicit assumptions of agency theory? *The Journal of Socio-Economics*, 36(6), 825-840. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.socec.2007.01.018.

Saiti, A., Abbott, I., & Middlewood, D. (2018). University governance: insights from England and Greece. *International Journal of Educational Management*, *32*(3), 448-462. Recuperado de https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2016-0091/full/html

Santos, A. L. F., & Vilarinho, E. (2022). Regulação e Accountability na (re)configuração das políticas públicas para a educação. *Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação - Periódico científico Editado Pela ANPAE*, *37*(3), 1161-1180. https://doi.org/10.21573/vol37n32021.104999

Santos, D. J. & Souza, K. R. (2022). A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 17(3), 1532-1557. Recuperado de https://doi.org/10.21723/riaee.v17i3.17085

Santos, M. M. dos. (2019). O Grupo Escolar Bueno Brandão como expressão republicana no município de Uberabinha, Mg 1911-1930. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Minas Gerais. Recuperado de: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=8843867

Santos, P. B. dos. (2017). *Capacitação de gestores escolares: um estudo nas escolas da rede pública estadual do município de Teófilo Otoni* {Dissertação de Mestrado Profissional, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri). Recuperado de https://repositorio.ufvjm.edu.br/items/ea28835c-290d-4686-b894-15b3f99dfcd4/full

Santos, R. R. dos & Rover, S. (2019). Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Rev. Adm. Pública*, 53(4), 2019, 732-752. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180084

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (2024, 05 de dezembro). Superintendências Regionais de Ensino - SRE. Mapas e Documentos. Recuperado de

https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/

Silva, A. Z. da. (2013). A descentralização de recursos financeiros e a organização do trabalho pedagógico: o caso de Santo André. [Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo]. Recuperado de https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-21052013-125553/pt-br.php

Silva, D. de L. e. (2018) Caixas escolares: sua atuação na gestão dos recursos públicos direcionados à educação básica no Estado de Minas Gerais. [Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de São João Del'Rey de Minas Gerais]. Recuperado de http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/148

Silva, J. A. da. (2017). *Burocracia, normas e práticas administrativas: desafios da gestão pública contemporânea*. (1a. ed.). Atlas.

Silva, M. V. G. da. (2022). Índice de Governança Pública Municipal (IGovPMun): um instrumento de avaliação e controle social. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento.* 11(03), 795-821 Recuperado de http://dx.doi.org/10.3895/rbpd.v11n3.11544

Silva, R. M., & Santos, L. F. (2021). *Tecnologias digitais e inovação na gestão pública: impactos na transparência e eficiência dos processos administrativos*. (1a. ed.) Editora Gestão Pública.

Silveira, A. D. M. da. (2015). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. (2a. ed.). Atlas.

Slomski, V. (2011). *Controladoria e governança na gestão pública*. (1a. ed.) São Paulo, Atlas.

Smart, P. A.; Maddern, H., & Maull, R. S. Understanding. (2009). Business Process Management: implications for theory and practice. *British Journal of Management*, *20*, 491-507.https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00594.x

Smith, A. (1937). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Randon House.

Sol, D. A. del. (2013). The institutional, economic and social determinants of local government transparency. *Journal of Economic Policy Reform.* 6(1), p. 90-107. Recuperado de https://doi.org/10.1080/17487870.2012.759422

Sousa, J. R. de, & Santos, S. C. M. dos. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Pesquisa E Debate Em Educação*, *10*(2), 1396–1416. Recuperado de https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559

Souza, A. L. V. de. (2018). *Contas de governo e déficit financeiro: peculiaridades das contas de governo, o cancelamento dos restos a pagar e a depuração do passivo*. (1a. ed.) Lumen Juris.

Souza, S. E. R. D., & Santos, T. C. D. S. (2017). Contabilidade Pública: Considerações relativas ao Caixa Escolar e sua prestação de contas. Recuperado de: https://oa.mg/work/2773188492

Souza, W. S. de. (2015). *Transparência e controle social: desafios para a gestão da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro a partir da Lei de Acesso à Informação.* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro]. Recuperado de: https://tede.ufrrj.br/jspui/handle/jspui/1839

Stiglitz, J. E. (1999). "On Liberty, the Right to Know and Public Disclosure: The Role of Transparency in Public Life." Recuperado de: https://business.columbia.edu/faculty/research/liberty-right-know-and-public-discourse-role-transparency-public-life

Sugiyanto, A. C. (2018). Good Corporate Governance, Conservatism Accounting, Real Earnings Management, and Information Asymmetry on Share Return. *JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, v. 4, n. 1, p. 9-18, 2018. Recuperado de https://doi.org/10.34204/jiafe.v4i1.1073

Superintendência Regional de Ensino - Cel. Fabriciano. Lista de Escolas. (2024, 05 de dezembro). Recuperado de https://www.educacao.mg.gov.br/a secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/

Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano. Lista de Escolas Estaduais (2025, 28 de abril). Recuperado de https://srecelfabriciano.educacao.mg.gov.br/index.php/home/lista-de-escolas

Tavares, P. V& Romão, A. L. (2021). Transparência, Accountability e Corrupção: Uma Percepção Qualitativa da Governança Pública no Brasil e na África do Sul. *Brazilian Journal of Development*, *7*(3), 23596-23633. Recuperado de https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-191

Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, *70*(4), 519-550. Recuperado de https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089

Tetlock, P. E. (1983a). Accountability and complexity of thought. Journal of Personality and Social Psychology, 45(1), 74-83. Recuperado de https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.1.74

Tetlock, P. E. (1983b). Accountability and the perseverance of first impressions. *Social Psychology Quarterly, 46*(4), 285-292. Recuperado de https://doi.org/10.2307/3033716

Tetlock, P. E. (1985). Accountability: A social check on the fundamental attribution error. Social Psychology Quarterly, 48(3), 227-236. Recuperado de https://doi.org/10.2307/3033683

Tetlock, P. E., & Kim, J. I. (1987). Accountability and judgment processes in a personality prediction task. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(4), 700-709. Recuperado de https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.4.700

Tetlock, P. E., & Boettger, R. (1989). Accountability: A social magnifier of the dilution effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 388. Recuperado de https://doi.org/ 10.1037//0022-3514.57.3.388.

Tetlock, P. E., Skitka, L., & Boettger, R. (1989). Social and cognitive strategies for coping with accountability: conformity, complexity, and bolstering. Journal of Personality and Social Psychology, 57(4), 632-640. Recuperado de https://doi.org/10.1037//0022-3514.57.4.632

Tetlock, P. E., & Boettger, R. (1994). Accountability amplifies the status quo effect when change creates victims. Journal of Behavioral Decision Making, 7(1), 1-23. Recuperado de https://doi.org/10.1002/bdm.3960070102

Todos Pela Educação. (2023). *Profissão diretor escolar no Brasil: Um retrato sobre quem lidera as escolas públicas brasileiras*. Recuperado de https://todospelaeducacao.org.br

Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. (2019). *Pesquisa temática - Caixa Escolar.* Recuperado de https://www.tce.mg.gov.br/IMG/Legislacao/legiscont

Tribunal de Contas da União. (2014a). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Recuperado de https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF

Tribunal de Contas da União. (2014b). *Controles na administração pública.* Instituto Serzedello Corrêa (ISC). Recuperado de https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/controles-na-administracao-publica 8A81881E747486F301749AAE2C105199.htm

Tribunal de Contas da União. (2023). *Contexto geral das prestações de contas* Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Recuperado de https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contexto-geral-das-prestacoes-de-contas.htm

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à Pesquisa Em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação.* (1a. ed.). Atlas.

Weber, Max (1999). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Tradução de Regis Barbosa e Hannah Lévy. (4. ed.). Editora da UnB.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, *87*(3), 548-577. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/2778934

Williamson, O. E. (1985) The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting. (1a. ed.), The Free Press.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.

Williamson, O. E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *The Journal of Economic Perspectives*, *16*(3), 171–195. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/3216956

Valle, R. & Oliveira, S. B. (2012). *Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação Bpmn*. (1a. ed.). Atlas.

Vishwanath, T. & Kaufmann, D., (1999). Towards Transparency in Finance and Governance. (1999). Recuperado de http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.258978

Vance, A.; Lowry, P. B. & Egget, D. L. (2013). Using accountability to reduce access policy violations in information systems. *Journal of Management Information Systems*. 29(4), 263-290.https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222290410

Vance, A; Lowry, P. B & Eggett, D. L. (2015). Increasing Accountability through the User Interface Design Artifacts: A New Approach to Addressing the Problem of Access-Policy Violations (January 13, 2015). *MIS Quarterly*, *39*(*2*), 345-366. Recuperado de https://ssrn.com/abstract=2549000

Vasconcelos, D. A. de. (2013). Custeio da Educação Pública na Era Vargas: a caixa escolar no Ceará (1930-1945). (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Universidade Federal do Ceará. Recuperado de https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=1491004

Vergara, S. C. (2015). Métodos de Pesquisa em Administração. (6a. ed.) Atlas.

Viana, E. (2010). A governança corporativa no setor público municipal - um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo]. Recuperado de https://teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-07012011-094505/pt-br.php

Vieira, J. B. & Barreto, R. T. de. (2019). *Governança, gestão de riscos e integridade.* Recuperado de https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf

Yamaguchi, A. M., & Tsukahara, S. (2016). Quality assurance and evaluation system in japanese higher education. Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (campinas), 21(1), 71-87. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S1414-40772016000100004

Zonin, S. A. (2017) A caixa escolar na escolarização da infância catarinense (1938-1945). Recuperado de https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5033957

**ANEXO 1 -** Prévia do Instrumento de Coleta de Dados

1. **Abordagem da Pesquisa** (  ) Quantitativa
   (  ) Qualitativa
   ( x ) Mista

2. **Sobre a amostra e/ou sujeitos de Pesquisa**

   A unidade de observação são as escolas estaduais para se verificar como os princípios da Governança Pública podem melhorar a gestão da prestação de contas. Os dados serão disponibilizados por vários atores envolvidos no processo de prestação de contas, que são: 69 (sessenta e nove) Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATB) das escolas estaduais, que têm a função de auxiliar o diretor na gestão financeira das unidades escolares, especialmente nas prestações de contas; 69 (sessenta e nove) diretores escolares, que são presidentes e responsáveis das Caixas Escolares e 06 (seis) analistas educacionais da Superintendência Regional de Cel. Fabriciano do Estado de Minas Gerais, com vínculo com o problema que será investigado. O período da pesquisa será de dezembro de 2024 a fevereiro de 2025, conforme cronograma.

3. **Sobre como o pesquisador irá ter acesso a amostra e/ou aos sujeitos de pesquisa**

   Serão marcados encontros presenciais por meio de telefone ou *e-mail* institucional nas escolas, local onde as entrevistas serão realizadas com a participação de todos os atores envolvidos: ATB, diretores escolares e os analistas de educação na Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano e a análise de documentos de prestação de contas.

4. **Sobre o local onde os dados serão coletados**

   O local onde os dados serão são coletados são todas as Unidades Escolares da Secretaria de Estado de Educação e na Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano.

5. **Sobre a(s) técnica(s) utilizada(s) para coleta de dados**

   Será utilizada uma pesquisa documental no período de 2012 a 2023, que serão sistematizados numa tabela e entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, com um roteiro aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução das entrevistas. As informações obtidas através das entrevistas servirão

como base para analisar a pesquisa. Algumas questões das entrevistas semiestruturadas foram adaptadas de Carvalho (2013) e Netto (2013) e por meio de gravador de voz serão gravadas e transcritas através de software de reconhecimento de voz do *Google Docs*.

6. **Sobre como a(s) técnica(s) será(ão) operacionalizada(s)**

As técnicas operacionalizadas são a análise de processos administrados (diligências, recorrências e ressalvas geradas) pelo setor de prestação de contas da Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano e a análise de conteúdo, acerca das informações geradas nas entrevistas semiestruturadas.

**Entrevistas Semiestruturadas**

**1 - ATBs das Escolas Estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Cel. Fabriciano.**

1 - Nome completo: _____ Data: ____/____/_____

2 - Nome da Escola: _____

3 - Função ou cargo: _____ Sexo: _____

4 - Cidade/Região: _____

5 - Idade: _____ Estado civil: _____

6 - Quanto tempo atua no Estado na área educacional?

( ) Abaixo de 1 ano.

( ) Entre 01 e 05 anos.

( ) Entre 05 e 10 anos.

( ) Entre 10 e 15 anos.

( ) Entre 15 e 20 anos.

( ) Acima de 20 anos.

7 - Atualmente, qual o seu tempo no cargo em que ocupa?

( ) Entre 01 e 05 anos.

( ) Entre 05 e 10 anos.

( ) Entre 10 e 15 anos.

( ) Entre 15 e 20 anos.
( ) Acima de 20 anos.

8 - Qual o seu grau de escolaridade?
( ) Ensino Médio.
( ) Ensino Técnico.
( ) Superior incompleto.
( ) Superior completo.
( ) Pós-graduação.
( ) Mestrado.
( ) Doutorado.
( ) Pós-doutorado.

9 - Qual a sua renda familiar?
( ) de R$ 3.000,00 a R$ 5.000,00
( ) de R$ 5.001,00 a R$ 7.000,00
( ) de R$ 7.001,00 a R$ 9.000,00
( ) de R$ 9.001,00 a R$ 11.000,00
( ) Acima de R$ 11.000,00

10 - Você já exerceu o cargo de ATB nesta ou em outra unidade anteriormente? Conte um pouco sobre sua experiência.

11 - Como está estruturado o sistema de prestação de contas da organização?

12 - Sobre a prestação de contas, nos últimos três anos, você recebeu algum treinamento ou capacitação da SER. Se sim, como você o avalia?

13 - A formação e a capacitação dos envolvidos na gestão dos recursos da Caixa Escolar podem contribuir na prestação de contas: Sim ( ) Não ( ) Justifique.

14 - Como são utilizados os recursos da Caixa Escolar com o objetivo de beneficiar a instituição e os alunos?

15 - Na sua opinião, quais são os principais desafios/dificuldades que você enfrenta quanto à confecção da prestação de contas da Caixa Escolar?

16 - As orientações fornecidas pela SRE sobre como prestar contas são suficientes? Se não, justifique.

17 - Em relação às prestações de contas da sua escola, as prestações de contas já apresentaram inconsistências? Quais?

18 - Há apoio do diretor escolar (estrutura de governança da organização) no concerne às prestações de contas da Caixa Escolar? Se sim, como?

19 - Existe transparência na gestão da Caixa Escolar? Como a comunidade escolar é informada sobre a prestação de contas?

20 - Na sua opinião, quais são os possíveis impactos da falta de transparência e prestação de contas da Caixa Escolar?

21 - Como o desequilíbrio entre as informações dos envolvidos nesse processo pode afetar a prestação de contas da Caixa Escolar?

22 - Como a tecnologia pode ser uma aliada na melhoria da transparência e prestação de contas da Caixa Escolar?

23 - Como superar os desafios, especialmente os conflitos/divergências decorrentes da relação SRE - Escolas Estaduais no que tange à prestação de contas (*accountability*) e transparência?

24 - O que você gostaria que a comunidade escolar compreendesse melhor sobre a prestação de contas da Caixa Escolar?

25 - O que você pode me dizer sobre  os seus desafios ou expectativas para o futuro em relação a este tema?

**2 - Diretores das Escolas Estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Cel. Fabriciano.**

1 - Nome completo: _____ Data: ____/____/_____

2 - Nome da Escola: _____

3 - Função ou cargo: _____ Sexo: _____

4 - Cidade/Região: _____

5 - Idade: _____ Estado civil: _____

6 - Quanto tempo atua no Estado na área educacional?

( ) Entre 01 e 05 anos.

( ) Entre 05 e 10 anos.

( ) Entre 10 e 15 anos.

( ) Entre 15 e 20 anos.

( ) Acima de 20 anos.

7 - Atualmente, qual o seu tempo no cargo em que ocupa?

( ) Entre 01 e 05 anos.

( ) Entre 05 e 10 anos.

( ) Entre 10 e 15 anos.

( ) Entre 15 e 20 anos.

( ) Acima de 20 anos.

8 - Qual o seu grau de escolaridade?

( ) Superior incompleto.

( ) Superior completo.

( ) Pós-graduação.

( ) Mestrado.

( ) Doutorado.

( ) Pós-doutorado.

9 - Qual a sua renda familiar?

( ) de R$ 3.000,00 a R$ 5.000,00

( ) de R$ 5.001,00 a R$ 7.000,00

( ) de R$ 7.001,00 a R$ 9.000,00

( ) de R$ 9.001,00 a R$ 11.000,00

( ) Acima de R$ 11.000,00

10 - Você já exerceu o cargo de diretor nesta ou em outra unidade anteriormente? Conte um pouco sobre sua experiência como diretor e gestor da Caixa Escolar.

11 - Como está estruturado o sistema de prestação de contas da organização?

12 - Sobre a prestação de contas, nos últimos três anos, você recebeu algum treinamento ou capacitação da SER. Se sim, como você avalia?

13 - A formação e a capacitação dos envolvidos na gestão dos recursos da Caixa Escolar podem contribuir na prestação de contas: Sim ( ) Não ( ) Justifique.

14 - Como são utilizados os recursos da Caixa Escolar com o objetivo de beneficiar a instituição e os alunos?

15 - Na sua opinião, quais são os principais desafios na implementação da prestação de contas da Caixa Escolar?

16 - Como a participação da comunidade escolar pode ser incentivada como forma de contribuir na gestão da Caixa Escolar?

17 - As orientações fornecidas pela SRE sobre como prestar contas são suficientes? Se não, justifique.

18 - Na sua visão, quais são as inconsistências/incoerências apresentadas nas prestações de contas?

19 - Consegue conciliar as atividades pedagógicas com as administrativas e financeiras? Se não, justifique.

20 - Existe transparência na gestão da Caixa Escolar? Como a comunidade escolar é informada sobre a prestação de contas?

21 - Na sua opinião quais são os possíveis impactos da falta de transparência e prestação de contas da Caixa Escolar?

22 - Como o desequilíbrio entre as informações dos envolvidos nesse processo pode afetar a prestação de contas da Caixa Escolar?

23 - Como a tecnologia pode ser uma aliada na melhoria da transparência e prestação de contas da Caixa Escolar?

24 - Como superar os desafios, especialmente os conflitos/divergências decorrentes da relação SRE - Escolas Estaduais no que tange à prestação de contas (*accountability*) e transparência

25 - O que você gostaria que a comunidade escolar compreendesse melhor sobre a prestação de contas da Caixa Escolar?

26 - O que você pode me dizer sobre os seus desafios ou expectativas para o futuro em relação a este tema?

**3 - Analistas de Prestação de Contas da Superintendência Regional de Ensino de Cel. Fabriciano.**

1 - Nome completo: _____ Data: ____/____/_____
2 - Nome da Escola: _____
3 - Função ou cargo: _____ Sexo: _____
4 - Cidade/Região: _____
5 - Idade: _____ Estado civil: _____

6 - Quanto tempo atua no Estado na área educacional?

( ) Entre 01 e 05 anos.

( ) Entre 05 e 10 anos.

( ) Entre 10 e 15 anos.

( ) Entre 15 e 20 anos.

( ) Acima de 20 anos.

7 - Atualmente, qual o seu tempo no cargo em que ocupa?

( ) Entre 01 e 05 anos.

( ) Entre 05 e 10 anos.

( ) Entre 10 e 15 anos.

( ) Entre 15 e 20 anos.

( ) Acima de 20 anos.

8 - Qual o seu grau de escolaridade?

( ) Superior incompleto.

( ) Superior completo.

( ) Pós-graduação.

( ) Mestrado.

( ) Doutorado.

( ) Pós-doutorado.

9 - Qual a sua renda familiar?

( ) de R$ 3.000,00 a R$ 5.000,00

( ) de R$ 5.001,00 a R$ 7.000,00

( ) de R$ 7.001,00 a R$ 9.000,00

( ) de R$ 9.001,00 a R$ 11.000,00

( ) Acima de R$ 11.000,00

10 - Como você avalia o sistema de prestação de contas de recursos financeiros recebidos para a educação, estabelecido pelo Estado de Minas Gerais?

11 - Você recebeu capacitações da SRE nos últimos 3 anos? Como você avalia o modelo de capacitação desenvolvido nesta SRE?

12 - A formação e a capacitação dos envolvidos na gestão dos recursos da Caixa Escolar podem contribuir na prestação de contas: Sim ( ) Não ( ) Justifique.

13 - No que tange ao comportamento dos diretores acerca da centralização da gestão financeira, você diria que eles são centralizadores ou descentralizadores? Justifique.

14 - Na sua visão por que há emissão de tantas diligências nas prestações de contas das Caixas Escolares?

15 - Quais são os principais erros cometidos nas prestações de contas encaminhadas pelos gestores escolares?

16 - As informações econômico-financeiras são disponibilizadas em tempo hábil para a escola? De que maneira?

17 - Na SRE de Cel. Fabriciano, como a tecnologia tem sido uma aliada na melhoria da prestação de contas e transparência da Caixa Escolar?

18 - Há transparência em relação à divulgação dessas informações (atividades e resultados)? A nível de SRE, como elas são comunicadas, disponibilizadas/publicizadas para as partes interessadas?

19 - Na sua opinião quais são os possíveis impactos da falta de transparência e prestação de contas da Caixa Escolar?

20 - Como o desequilíbrio entre as informações neste processo pode afetar a prestação de contas da Caixa Escolar?

21 - Como são utilizados os recursos da Caixa Escolar com o objetivo de beneficiar a instituição e os alunos?

22 - Como superar os desafios, especialmente os conflitos/divergências decorrentes da relação SRE- Escolas Estaduais no que tange a prestação de contas (*accountability*) e transparência?

23 - Na sua visão que você gostaria que as escolas compreendessem melhor sobre a prestação de contas das Caixas Escolares para reduzir o número de diligências?

24 - Você pode me dizer sobre os seus desafios ou expectativas para o futuro em relação a este tema?

**ANEXO 2 -** Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**Dados de identificação**

Título do Projeto: ***ACCOUNTABILITY* E TRANSPARÊNCIA: uma análise da gestão financeira das Caixas Escolares na Superintendência Regional de Ensino de Cel. Fabriciano à luz da Governança Pública.**

Pesquisador Responsável: Marcos Antônio de Menezes Carvalho

Nome do participante: _____

Data de nascimento: _____ R.G.: _____

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa **ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA: uma análise da gestão financeira das Caixas Escolares na Superintendência Regional de Ensino de Cel. Fabriciano à luz da Governança Pública** de responsabilidade do pesquisador Marcos Antônio de Menezes Carvalho.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao(a) pesquisador responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

**Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:**

1. O trabalho tem por objetivo de analisar como as escolas estaduais com a Superintendência

Regional de Ensino de Cel. Fabriciano podem melhorar a gestão financeira da prestação de contas, tendo como referência os princípios da governança pública. Para tanto, a pesquisa será realizada com os diretores escolares, assistentes técnicos da educação básica e analistas educacionais.

2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre a gestão financeira do processo de prestação de contas das Caixas Escolares. Poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do pesquisador. Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.

3. A coleta de dados será realizada nas unidades escolares e na Superintendência Regional de Ensino de Cel. Fabriciano.

4. O pesquisador poderá utilizar um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução da entrevista.

5. A pesquisa não apresenta riscos inerentes a saúde, física ou mental, bem como a integridade dos participantes. Contudo, fui informado que se desejar posso retirar, a qualquer momento, minha participação.

6. Ao participar desse trabalho contribuirei para melhorar o processo de gestão de prestação de contas das Caixas Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Cel. Fabriciano.

A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre 1(uma) hora a 1(uma) hora e 30 (trinta) minutos.

Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.

Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Marcos Antônio de Menezes carvalho, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: (31) 99152-4957, e-mail: marcos.carvalho@educacao.mg.gov.br ou marcoscarval@uol.com.br.

Eu,_____, RG nº _____, declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Belo Horizonte, ____ de _____ de 2023.

_____

Assinatura do(a) participante

_____

Assinatura do responsável por obter o consentimento