

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

Adriana Passos Castilho Pinto

**Proposta para o aprimoramento do processo de doação de bens móveis na
Superintendência Regional de Ensino de Caxambu**

Juiz de Fora

2026

Adriana Passos Castilho Pinto

**Proposta para o aprimoramento do processo de doação de bens móveis na
Superintendência Regional de Ensino de Caxambu**

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

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora

2026

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

Pinto, Adriana Passos Castilho.

Proposta para o aprimoramento do processo de doação de bens móveis na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu / Adriana Passos Castilho Pinto. -- 2026.

165 p.

Orientador: Victor Cláudio Paradela Ferreira

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Gestão Educacional. 2. Gestão Patrimonial. 3. Gestão por Processos. 4. Patrimônio. 5. Bens Móveis. I. Ferreira, Victor Cláudio Paradela, orient. II. Título.

Adriana Passos Castilho Pinto

Proposta para o aprimoramento do processo de doação de bens móveis na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu

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

Aprovada em 22 de janeiro de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a) Dr(a). Victor Cláudio Paradela Ferreira - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Thiago Gomes Almeida
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Ivan Carlin Passos
Universidade Federal Fluminense

Juiz de Fora, 05/01/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Chefe de Departamento**, em 27/01/2026, às 08:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Gomes de Almeida, Professor(a)**, em 27/01/2026, às 10:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ivan Carlin Passos, Usuário Externo**, em 27/01/2026, às 13:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2809494** e o código CRC **BBFD4A2D**.

Aos meus filhos Vinícius e Felipe, razão maior da minha perseverança e fonte permanente de inspiração. Nunca se intimidem diante dos caminhos exigentes, mas sigam confiantes de que o empenho sincero sempre encontra propósito e recompensa.

“Esforçai-vos por entrar pela porta estreita, pois eu vos digo que muitos tentarão entrar e não conseguirão”. (Lucas, 13, 24)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por Sua presença constante e pela força que me sustentou ao longo de todo o percurso deste mestrado. Que o conhecimento aqui construído possa ser aplicado com responsabilidade, compromisso ético e em benefício do bem comum, contribuindo para servir ao próximo com primazia.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais que, por meio do Programa Trilhas de Educadores, proporcionou-me a valiosa oportunidade de cursar este mestrado. Tal iniciativa reafirma o compromisso com a formação continuada e com o fortalecimento da educação pública.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) e a todos os profissionais envolvidos na oferta do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), pelo compromisso com a excelência acadêmica, pela seriedade institucional e pela contribuição à minha formação ao longo deste curso.

Agradeço, de forma especial, ao meu Orientador, Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, e ao meu Assistente Acadêmico, Dr. Ademir Antônio Veroneze Júnior, pela orientação competente, através das valiosas contribuições e disponibilidade constante ao longo de todo o desenvolvimento desta dissertação.

Aos colegas da Turma de 2023, cuja companhia e parceria tornaram nossa jornada no mestrado mais leve, significativa e enriquecedora.

À Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, por autorizar o desenvolvimento desta pesquisa. E a todos os amigos e colegas da Regional que, de todas as formas, colaboraram e incentivaram a concretização deste trabalho.

Agradeço a todos que constituem meu vínculo de amizade e à minha família, em especial meu esposo, José Carlos, e meus filhos, Vinícius e Felipe, pela compreensão e pelo suporte incondicional ao longo destes dois anos. A renúncia à minha atenção e companhia, em tantos momentos, foi um gesto de generosidade fundamental para que este objetivo pudesse ser alcançado.

Por fim, à minha querida colega de trabalho, Inspetora Maria Aparecida Martins Samia, que, ao longo de tantos anos de trabalho juntas, ensinou-me que o segredo está em alçar voo e analisar os desafios com olhar de águia. Minha profunda gratidão por compartilhar sua sabedoria de vida, que tanto agregou ao meu crescimento pessoal, profissional e acadêmico.

RESUMO

Esta dissertação aborda a necessidade de agilizar a instrução dos processos de doação de bens móveis da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Caxambu – MG. Atualmente, esse processo tem início nas escolas estaduais, segue para a sede da SRE e depois é analisado na Secretaria de Estado de Educação, retornando posteriormente à Superintendência para atualização patrimonial. Visando a construção das propostas de aprimoramento aqui apresentadas, foram analisados os processos de prestação de contas, inventário anual e doação de bens móveis. Os três se inter-relacionam por exigirem documentos comuns das escolas e Caixas Escolares, sendo, porém, elaborados em momentos distintos, o que gera duplicidade e retrabalho. Integrá-los pode ser uma alternativa para reduzir duplicidade e alinhar prazos na instrução dos processos. A pergunta norteadora foi: “Como agilizar a instrução dos processos de doação de bens móveis adquiridos pelas Caixas Escolares para a carga patrimonial das escolas estaduais?”. O objetivo geral foi propor medidas para agilizar a instrução desses processos nas escolas estaduais e SRE-Caxambu. Como objetivos específicos, buscou-se descrever o fluxo atual nas escolas estaduais e SRE-Caxambu, destacando causas de duplicidade e morosidade; analisar a documentação pertinente, buscando orientação para soluções e propor alternativas para atualização patrimonial no Sistema Integrado de Administração de Bens e Serviços (SIAD). A pesquisa adota conceitos de gestão patrimonial e gestão por processos. Com abordagem qualitativa, os dados foram tratados por meio da análise temática, triangulados na combinação de diferentes fontes (Denzin, 2009 *apud* Santos *et al.*, 2020), considerando os subsídios levantados na análise documental, questionários, entrevistas e articulados ao referencial teórico.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Gestão Patrimonial. Gestão por Processos. Patrimônio. Bens Móveis.

ABSTRACT

This dissertation addresses the need to streamline the process of donating movable property by the Regional Superintendence of Education (SRE) of Caxambu, Minas Gerais. Currently, this process begins at state schools, proceeds to the SRE headquarters, and is then analysed by the State Department of Education, before returning to the Superintendence for asset updating. With a view to developing the improvement proposals presented here, the processes of accountability, annual inventory, and donation of movable property were analysed. The three are interrelated because they require common documents from schools and school funds, but are prepared at different times, which generates duplication and rework. Integrating them could be an alternative to reduce duplication and align deadlines in the processing of these procedures. The guiding question was: “How can we streamline the processing of donations of movable assets acquired by School Funds to the assets of state schools?”. The overall objective was to propose measures to streamline the processing of these cases in state schools and SRE-Caxambu. The specific objectives were to describe the current workflow in state schools and SRE-Caxambu, highlighting causes of duplication and delays; analyse the relevant documentation, seeking guidance for solutions; and propose alternatives for updating assets in Integrated System for the Management of Goods and Services (SIAD). The research adopts concepts of asset and process management. Using a qualitative approach, the data were treated through thematic analysis, triangulated in the combination of different sources (Denzin, 2009 apud Santos et al., 2020), considering the subsidies raised in the documentary analysis, questionnaires, interviews and articulated with the theoretical framework.

Keywords: Educational Management. Asset Management. Process Management. Assets. Movable Property.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Composição da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu	14
Figura 2	– Composição da Diretoria Administrativa e Financeira	15
Figura 3	– Ciclo de vida do processo de doação de bens móveis permanentes	24
Figura 4	– Diferença de temporalidade na produção dos documentos	31
Figura 5	– Linha do tempo dos processos de doação de bens móveis permanentes	40
Figura 6	– Categorização institucional da comunicação	65
Figura 7	– A espiral do conhecimento	68
Figura 8	– Hierarquia do Processo	75
Figura 9	– Solução para a eliminação da duplicidade documental	131
Gráfico 1	– Inventários e processos de doação de bens diligenciados	45
Quadro 1	– Componentes do desenvolvimento de questionário	86
Quadro 2	– Implantação do BPM nos processos de doação de bens móveis e inventário anual integrados aos processos de prestação de contas	116
Quadro 3	– Aprimoramento da Comunicação Administrativa	120
Quadro 4	– Criação do Portal de Patrimônio da SRE-Caxambu	124
Quadro 5	– Sistematização da instrução de processos de doação de bens móveis nas escolas estaduais	126
Quadro 6	– Produção de um Manual Integrado para a instrução dos processos de doação de bens móveis, inventário anual e prestação de contas	129
Quadro 7	– Proposta segundo a Teoria de Mudanças	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Evolução do repasse de recurso financeiro às Caixas Escolares da jurisdição da SRE-Caxambu	16
Tabela 2	– Ritmo do andamento dos processos de doação de bens móveis	25
Tabela 3	– Indicadores do Acordo de Resultados para as Superintendências Regionais de Ensino	36
Tabela 4	– Questionários Bloco 2 Rotatividade de Servidores	104
Tabela 5	– Questionários Bloco 1 Instrução e interação entre processos	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPM	Association Business Process Management
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
BM	Bens Móveis
BPM	Business Process Management
CPAD	Comissão Permanente de Avaliação de Documentos de Arquivo
DADM	Diretoria Administrativa
DIVOF	Divisão Operacional e Financeira
DPAR	Diretoria de Patrimônio
DPAT	Diretoria de Patrimônio
DTAE	Diretoria de Tecnologias Aplicadas à Educação
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
MG	Minas Gerais
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
PAE	Plano de Ação Educacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
POP	Procedimento Operacional de Processo
PPAG	Plano Plurianual de Ação Governamental
SCC	Superintendência de Aquisições, Contratos e Convênios
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEJUSP	Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública
SIAD	Sistema Integrado de Administração de Bens e Serviços
SRE-Caxambu	Superintendência Regional de Ensino de Caxambu
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
5W2H	<i>What, Why, Where, When, Who, How, How much</i>

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	12
1	INTRODUÇÃO	14
2	O PROCESSO DE DOAÇÃO DE BENS MÓVEIS PERMANENTES	21
2.1	A TRÍADE DOS BENS MÓVEIS.....	22
2.1.1	O processo de doação de bens móveis permanentes.....	23
2.1.2	O processo de inventário anual	26
2.1.3	O processo de prestação de contas dos recursos recebidos	28
2.1.4	A relação entre os três processos	30
2.2	A LINHA DO TEMPO DO PROCESSO DE DOAÇÃO DE BENS MÓVEIS PERMANENTES	32
2.2.1	O Acordo de Resultados de 2014.....	34
2.2.2	A estagnação dos processos de doação de bens móveis permanentes	37
2.2.3	O advento do SEI nos processos de doação de bens móveis permanentes	39
2.3	A DISPENSABILIDADE DO SALDO SIAD DAS ESCOLAS ESTADUAIS.....	42
2.4	FATORES HUMANOS E COMUNICACIONAIS COMO ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO PROCESSO DE DOAÇÃO DE BENS MÓVEIS PERMANENTES	43
3	OS EIXOS TEÓRICOS GESTÃO PATRIMONIAL E GESTÃO POR PROCESSOS E O PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO	47
3.1	PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	48
3.2	GESTÃO PATRIMONIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	51
3.2.1	O conceito de patrimônio público.....	52
3.2.2	A gestão patrimonial no controle do patrimônio público	54
3.3	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS ENQUANTO FATORES CHAVE	61
3.4	GESTÃO POR PROCESSOS	72
3.4.1	O conceito de processos	73
3.4.2	Gestão de processos e gestão por processos.....	78
3.5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83

3.5.1	Questionários: Abordagem sobre a instrução e interação entre os processos e a rotatividade de servidores.....	86
3.5.2	Entrevistas: Abordagem sobre o Procedimento Operacional de Processo e a Linha do Tempo da Gestão Patrimonial	89
3.6	A TRIANGULAÇÃO DOS DADOS.....	94
3.6.1	Categoria de Análise: Gestão Patrimonial na Administração Pública .	94
3.6.2	Categoria de Análise: Comunicação Organizacional e Gestão de Pessoas	97
3.6.2.1	Comunicação organizacional nas escolas estaduais e na Regional de Caxambu	98
3.6.2.2	A atuação coordenada entre a SRE-Caxambu e as escolas estaduais	102
3.6.3	Categoria de Análise: Gestão por Processos	107
4	O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE.....	114
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
	REFERÊNCIAS.....	148
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ATB’S FINANCEIROS	157
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES RESPONSÁVEIS PELO INVENTÁRIO E PROCESSOS DE DOAÇÃO DE BENS	159
	APÊNDICE C – ENTREVISTA COM O COORDENADOR DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE CONTAS	161
	APÊNDICE D – ENTREVISTA COM O SERVIDOR RESPONSÁVEL PELO INVENTÁRIO E DOAÇÃO DE BENS	162
	APÊNDICE E – ENTREVISTA COM O SERVIDOR DA DIVISÃO OPERACIONAL E FINANCEIRA – DIVOF	163

APRESENTAÇÃO

Sou graduada em Administração de Empresas e pós-graduada em Gestão de Pessoas. Ocupo, atualmente, o cargo efetivo de Analista Educacional – Administrador, estando lotada na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, vinculada à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Meu percurso profissional teve início em 1993, quando, indicada pela Escola Estadual Ruth Martins de Almeida, onde concluí o curso técnico em Processamento de Dados, fui convidada a atuar como auxiliar administrativo em uma empresa do setor varejista de materiais de construção. Nessa função, desenvolvi habilidades relevantes para minha formação profissional, atuando com rotinas financeiras, como contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, além de vivenciar a importância do trabalho em equipe.

Entre os anos de 1996 e 2000, cursei a graduação em Administração de Empresas na Faculdade Santa Marta. Posteriormente, em 2007, concluí a especialização em Gestão de Pessoas pela Faculdade São Lourenço. No ano de 1999, tive a oportunidade de empreender um negócio próprio, experiência que perdurou até 2002, quando fui aprovada em concurso público para o cargo que atualmente ocupo na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu.

Desde 2011, exerço função comissionada como Supervisora da Divisão Operacional e Financeira, vinculada à Diretoria de Administração e Finanças da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu. Além das atribuições inerentes à supervisão, sou responsável pela gestão patrimonial dos bens móveis e imóveis das escolas estaduais e da própria Regional, juntamente com a equipe do Setor de Rede Física, subordinado à minha supervisão.

Ao completar trinta anos de trajetória profissional, fui contemplada com a oportunidade de ingressar no Mestrado do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), por iniciativa da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que visa buscar contribuições para o aprimoramento das políticas públicas educacionais. Embora pudesse optar por permanecer em minha zona de conforto até a aposentadoria, decidi trilhar um novo caminho, ainda desconhecido, mas intelectualmente desafiador e promissor.

Inspirada por Brandão (2005, p. 51), que ao citar Paulo Freire ressalta que “a educação muda as pessoas. As pessoas mudam o mundo”, reconheço que o percurso formativo no mestrado possui o potencial de promover uma transformação profunda em mim mesma, tanto pessoal quanto profissionalmente.

É importante destacar o quanto este trabalho já tem contribuído e tende a contribuir ainda mais para minha trajetória profissional na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu. A análise detalhada dos processos e o diálogo com diferentes atores da gestão patrimonial ampliaram minha compreensão sobre o funcionamento institucional e sobre os desafios do cotidiano administrativo. Esse movimento investigativo não apenas qualificou meu olhar técnico, tornando-me mais preparada para enfrentar situações complexas, como também fortaleceu minha capacidade de propor soluções fundamentadas, dialogadas e alinhadas às necessidades reais das escolas estaduais e da Regional de Caxambu.

Ao me abrir para essa experiência, carrego a expectativa de que este estudo ultrapasse os limites da pesquisa acadêmica e se traduza em mudanças concretas na prática profissional. Espero, com isso, aperfeiçoar a minha atuação, tornando-a mais consciente, estratégica e sensível às demandas coletivas. Mais do que isso, desejo que o trabalho inspire meus colegas a reconhecerem a força transformadora da educação, não apenas em sala de aula, mas também na forma como organizamos, gerimos e cuidamos da gestão pública. Acredito que, quando compreendemos a profundidade e o propósito de nossas funções, somos capazes de construir, juntos, uma administração mais comprometida com o impacto social do nosso trabalho. Assim, este estudo representa não apenas um marco acadêmico, mas um ponto de inflexão na forma como vejo e exerço minha responsabilidade enquanto servidora pública.

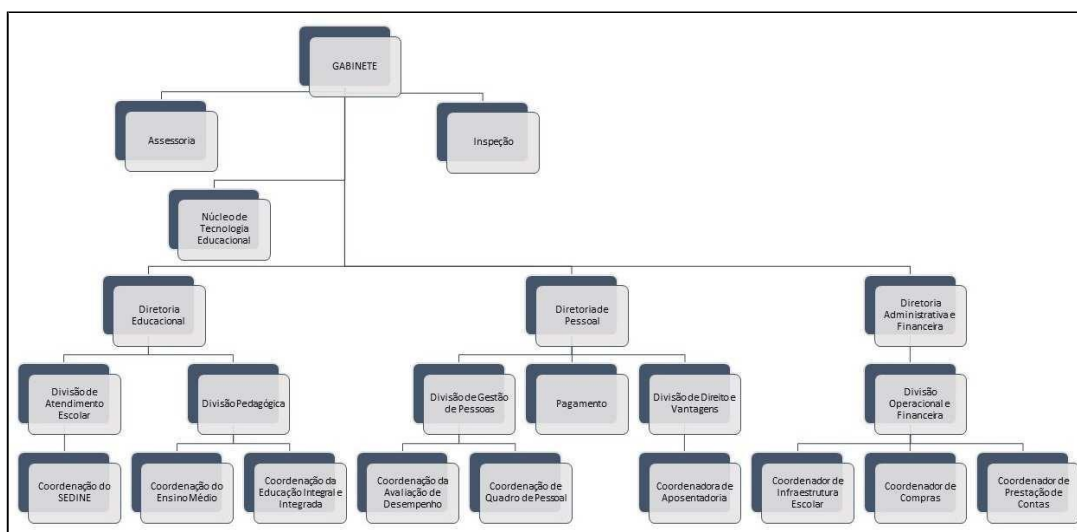
Concluo esta apresentação reiterando meu convite à leitura desta dissertação, confiante de que as discussões apresentadas possam gerar contribuições relevantes para a área. Desejo uma leitura produtiva e enriquecedora.

1 INTRODUÇÃO

A Superintendência Regional de Ensino de Caxambu (SRE-Caxambu) foi criada em 16 de janeiro de 1991, conforme a Lei nº 10.424/1991 (Minas Gerais, 1991a) e oficialmente implantada em 02 de março de 1991, por meio da Resolução SEE nº 6828/1991 (Minas Gerais, 1991b). Sua criação foi resultado do empenho conjunto de diversas lideranças políticas da região, com destaque para o Deputado Estadual José Ferraz Caldas e o Prefeito Municipal Marcus Nagib Gadbem. Inicialmente, a SRE-Caxambu funcionou em prédios alugados no município. Em 1999, passou a ocupar sua sede própria, situada na Avenida Camilo Soares, nº 68, no centro de Caxambu-MG, zona de interesse histórico para o município. A jurisdição da Superintendência Regional de Ensino é composta de 23 municípios com suas 42 escolas estaduais, 104 escolas municipais e 51 escolas particulares. (Minas Gerais, 2025b).

A atual estruturação da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu é apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Composição da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu



Fonte: Minas Gerais (2025).

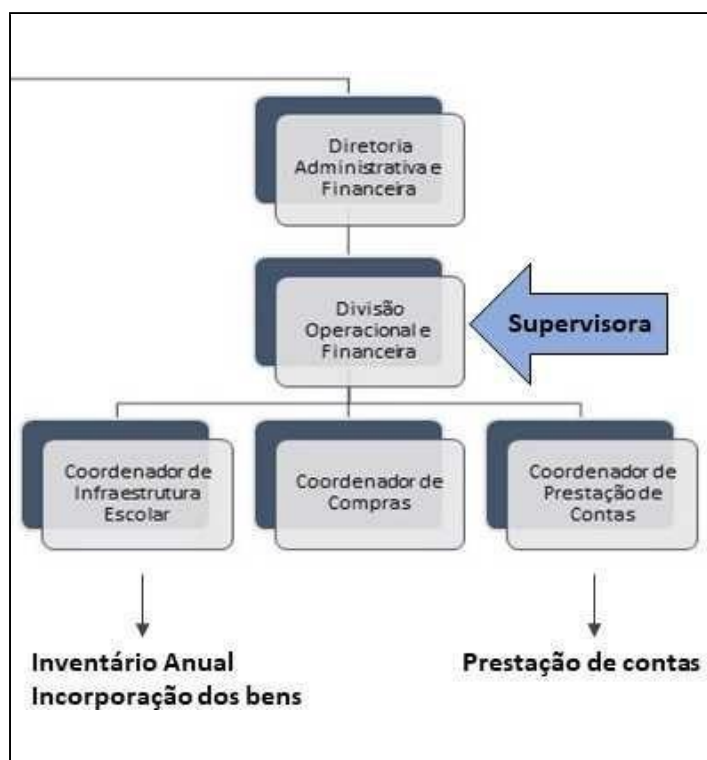
A motivação para o desenvolvimento da pesquisa decorreu da observação não sistemática da relação entre a instrução dos processos de prestação de contas, inventário anual e doação de bens móveis, executados pelas escolas estaduais e analisados pela Superintendência Regional de Ensino de Caxambu.

Procurou-se então, confirmar ou refutar essa relação processual, inicialmente empírica, por meio de entrevistas e questionários com os responsáveis envolvidos nos processos, corroborando com a pesquisa.

A pesquisa desenvolveu-se na Diretoria de Administração e Finanças/Divisão Operacional e Financeira, conforme a Figura 2, na qual são analisados os processos de prestação de contas das Caixas Escolares pelo Setor de Prestação de Contas e os processos de doação de bens móveis e inventário anual pelo Setor de Rede Física.

A Figura 2, recorte da anterior – Composição da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, localiza a divisão na qual a pesquisadora atua como Supervisora. Sob sua supervisão, além do Setor de Compras, estão os setores que são objeto da pesquisa, o Setor de Infraestrutura Escolar, neste trabalho chamado de Setor de Rede Física e o Setor de Prestação de Contas.

Figura 2 – Composição da Diretoria Administrativa e Financeira



Fonte: adaptado de Minas Gerais (2025).

Bernardes (2021, p. 6) define que “por administração patrimonial entende-se como sendo uma sequência de atividades que têm o seu início na aquisição e terminam quando o bem for retirado do patrimônio da instituição”. Entre estas atividades, está o objeto da pesquisa, a doação dos bens móveis permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares por meio de Termo de Compromisso para a carga patrimonial das escolas estaduais. Outra atividade que integra também a administração patrimonial é o inventário anual, cuja documentação requerida encontra-se, em parte, em duplicidade com o rol do processo de doação de bens.

Ambas as tarefas são executadas pelas escolas estaduais e supervisionadas pelo setor de Rede Física. Ao setor de Prestação de Contas, indiretamente relacionado com a gestão patrimonial, compete a conferência e aprovação da prestação de contas dos Termos de Compromisso, executadas pelas Caixas Escolares.

Um dos fatores que tornam relevante o estudo aqui apresentado é o crescimento do volume de trabalho a partir de 2022 em razão do aumento do investimento da Administração Pública em mobiliário e equipamento para as escolas estaduais. Soma-se a isso o número reduzido de servidores nas escolas dedicados à gestão patrimonial, bem como a dificuldade da Regional com somente um servidor para analisar os processos de doação produzidos. Deve-se ainda considerar a demora verificada na análise final da Superintendência de Aquisição, Contratos e Convênios/Secretaria de Estado de Educação (SEE). Essas evidências, observadas inicialmente de modo empírico, requerem a busca de soluções práticas e viáveis para agilizar o processo de doação de bens móveis permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares à carga patrimonial das escolas estaduais.

A Tabela 1 traz informações sobre a evolução do montante de recursos financeiros repassados pela Secretaria de Estado de Educação às Caixas Escolares da SRE-Caxambu, para aquisição de bens móveis permanentes no recorte de 2018 a 2022, demonstrando o aumento do volume de trabalho para o servidor da Regional.

Tabela 1 – Evolução do repasse de recurso financeiro às Caixas Escolares da jurisdição da SRE-Caxambu

Ano do Inventário	Valor da carga patrimonial (R\$)	% da diferença de valor com o ano anterior
2018	8.955.367,83	-
2019	9.837.857,32	8,97
2020	10.526.530,88	7,00
2021	10.920.189,76	3,73
2022	19.607.076,97	79,54
2023	25.078.601,21	27,90
2024	27.822.919,88	9,86

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados extraídos do Sistema Eletrônico de Informações SEI (2025).

Como se percebe, o investimento público em material permanente nas escolas estaduais, com relação a 2018, aumentou nos anos de 2019 a 2021. Porém, em 2022, o investimento financeiro cresceu 79,54%, demonstrando o real aumento no volume de trabalho, tanto das Caixas Escolares e escolas estaduais, quanto da Regional. O ano de 2023 continua em crescimento, com 27,90% de aumento no valor financeiro da carga patrimonial das escolas estaduais.

Tomando por base a questão norteadora da pesquisa: “Como agilizar a instrução dos processos de doação de bens móveis adquiridos pelas Caixas Escolares para a carga patrimonial das escolas estaduais?”, o primeiro verbo da questão nos dá a chave para a definição do caminho a ser pesquisado.

Agilizar, segundo Michaelis (2024, recurso *online*) é “acrescentar maior eficiência ou agilidade a”. Nesta pesquisa, o foco está no processo de doação dos bens móveis permanentes, braço do processo maior que é a prestação de contas dos Termos de Compromisso. Parte-se do ponto de que é necessário conhecer a correlação entre estes três processos: a prestação de contas dos Termos de Compromisso, o inventário anual e a doação de bens móveis, denominados nesta pesquisa de “tríade dos bens móveis”, e quais os meios e métodos para tornar o processo ágil e eficiente, isto é, buscar o aperfeiçoamento da gestão patrimonial, dos processos e das informações.

O estudo de caso tem como objetivo geral propor medidas para agilizar a instrução dos processos de doação de bens móveis adquiridos pelas Caixas Escolares para a carga patrimonial das escolas estaduais da jurisdição da SRE-Caxambu.

Os seguintes objetivos específicos foram instrumentadores para a consecução do objetivo geral:

1. Descrever como os processos de doação são instruídos atualmente, no âmbito das escolas estaduais e da SRE-Caxambu, sinalizando as falhas que geram duplicidade de documentos e morosidade no andamento.
2. Analisar a documentação pertinente à doação de bens móveis, como legislações e procedimento operacional de processo, para identificar chaves que possam auxiliar na proposta de soluções viáveis.
3. Propor soluções para a integração dos três processos (doação de bens, inventário anual e prestação de contas) a fim de promover agilidade na

atualização da carga patrimonial no Sistema Integrado de Administração de Bens e Serviços (SIAD).

A abordagem metodológica adotada foi qualitativa, utilizando-se da triangulação dos dados obtidos na pesquisa teórica, documental e de campo para a análise dos dados. Santos *et al* (2020, p. 656) definem que a pesquisa qualitativa “decorre sobre o conjunto de sentidos, valores, crenças e comportamentos sociais que não seriam passíveis de quantificação”.

Os dados numéricos, tais como o número de processos e seu tempo de instrução, foram utilizados como elementos de apoio, uma vez que se buscou compreender e analisar o problema da pesquisa, e não o quantificar ou mensurá-lo. Minayo (2010 *apud* Sá e Henrique, 2019) ressalta que, na abordagem qualitativa, as considerações finais transformam os dados estatísticos em indicadores e resultados, com o objetivo de responder às questões finais.

A pesquisa documental foi baseada nos Procedimentos Operacionais de Processo (POP) e orientações repassados pelos setores de Prestação de Contas e Rede Física da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu às escolas estaduais, para a instrução dos processos de prestação de contas, inventário anual e doação de bens móveis permanentes.

Por meio da Declaração de Concordância e Infraestrutura, o Superintendente Regional de Ensino de Caxambu autorizou o acesso a estes documentos, uma vez que não são documentos públicos. Para tanto, eles foram solicitados via e-mail institucional da pesquisadora para o Coordenador de Prestação de Contas e para o responsável pelos processos de doação de bens móveis do Setor de Rede Física.

Foram também consultadas as legislações que regem a gestão patrimonial e a prestação de contas no âmbito da Administração Pública. Esses documentos normativos, de acesso público e disponíveis em plataformas oficiais na internet, representaram um componente essencial para a sustentação teórica e normativa da pesquisa. Sua análise permitiu não apenas compreender os fundamentos legais que orientam os processos de doação de bens móveis e a prestação de contas, mas também identificar possíveis lacunas, incongruências ou margens para interpretação que impactam diretamente na prática administrativa das escolas e da SRE estudada. Os desdobramentos desse uso possibilitaram a elaboração de propostas que podem ser consideradas em consonância com o ordenamento jurídico vigente, assegurando

a legalidade das ações sugeridas, ao mesmo tempo em que promovem maior clareza e segurança nos procedimentos adotados pelos servidores.

Para o alcance dos objetivos propostos, a abordagem em torno do conceito de gestão por processos na pesquisa de campo enfocou “instrução e interação entre processos” e “rotatividade de servidores”, por meio dos questionários e “Procedimento Operacional de Processo” e “linha do tempo da gestão patrimonial” por meio das entrevistas semiestruturadas.

Assim, justificando o título da dissertação: Proposta para o aprimoramento do processo de doação de bens móveis na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, foi preciso conhecer e descrever a instituição que executa o processo, estudar os métodos que podem melhorar e reorganizar esse processo e ainda, como manusear as informações produzidas, organizando-as de modo que o fluxo de trabalho seja mais eficiente.

O que motivou, então, a realização da pesquisa foi o anseio por elaborar soluções que otimizem as tarefas de quem desenvolve este trabalho na SRE e nas escolas que dela fazem parte. Partiu-se da suposição de que integrar os processos da tríade dos bens móveis pode contribuir para isso: ajustando a diferença de temporalidade de produção entre eles e evitando que haja duplicidade de documentos.

Compreendendo a dimensão da situação-problema por meio da sua localização dentro do todo, do levantamento das evidências de sua existência e da análise de todas as informações disponíveis ou descobertas, torna-se importante que sejam encontradas soluções viáveis para agilizar a conclusão dos processos de doação de bens móveis da SRE-Caxambu. É possível, porém, que tais soluções possam ser posteriormente aplicadas em outras Regionais que vivenciam o mesmo problema.

Lotta (2012, p. 07), afirma que “mesmo que dimensões políticas oficiais moldem alguns padrões de decisão e normas comunitárias e administrativas, esses agentes ainda conseguem ter autonomia para decidir como aplicá-las e inseri-las nas práticas da implementação”. Assim, a SRE-Caxambu, sendo esse agente implementador da política pública, tem autonomia para, sem ferir a legislação que rege a tríade de ações dos bens móveis (prestação de contas, doação de bens e

inventário), padronizar procedimentos e promover maior eficiência na instrução dos processos.

Esta dissertação foi estruturada de forma a favorecer a leitura, de maneira clara e articulada, dos temas abordados ao longo da pesquisa. O Capítulo 2 dedica-se à compreensão do processo de doação de bens móveis permanentes, contextualizando os três processos que se correlacionam, sua trajetória histórica, bem como sua relevância contábil e os fatores humanos e comunicacionais no âmbito da SRE-Caxambu. No Capítulo 3, são apresentados os eixos teóricos que sustentam a pesquisa, como os princípios da Administração Pública, a gestão patrimonial, a comunicação organizacional, a gestão de pessoas e a gestão por processos. Apresenta ainda o planejamento metodológico que orientou a investigação de campo e a triangulação dos dados. O Capítulo 4 concentra-se na proposição do Plano de Ação Educacional, no qual são sistematizadas as soluções construídas a partir das análises realizadas. Por fim, o Capítulo 5 reúne as Considerações Finais, retomando os objetivos do estudo, os principais achados e as contribuições da pesquisa, além de apontar possibilidades para desdobramentos futuros.

2 O PROCESSO DE DOAÇÃO DE BENS MÓVEIS PERMANENTES

O presente capítulo tem como objetivo examinar de forma sistemática o processo de doação de bens móveis permanentes no âmbito da Administração Pública, especificamente na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, com foco nas práticas adotadas, nos desafios enfrentados e nas evoluções institucionais ocorridas ao longo do tempo. Para isso, a análise parte de uma abordagem estruturada em quatro subseções, que se complementam.

Inicialmente, na Seção 2.1, apresenta-se a chamada “tríade dos bens móveis”, composta pelos processos de doação de bens móveis permanentes, de inventário anual e de prestação de contas dos recursos recebidos, destacando-se a interdependência entre esses processos. Essa seção é subdividida em tópicos que aprofundam cada um desses elementos e sua articulação dentro da lógica administrativa.

Na Seção 2.2, é abordada a linha do tempo do processo de doação de bens móveis permanentes, desde a adoção do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD) como primeira forma de controle dos bens patrimoniais das escolas estaduais e Regionais, em 2008, passando pela formalização do Acordo de Resultados de 2014 até os desafios enfrentados nos anos subsequentes, com ênfase na estagnação da instrução dos processos e na posterior introdução do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que modificou significativamente o fluxo e a gestão documental.

A Seção 2.3 discute a questão da dispensabilidade do saldo SIAD das escolas estaduais no contexto da contabilização do saldo contábil no encerramento do exercício do ano financeiro, questionando sua relevância e propondo reflexões sobre sua obrigatoriedade.

Por fim, a Seção 2.4 enfatiza o papel da comunicação organizacional e da gestão de pessoas como fatores determinantes para o bom andamento dos processos administrativos, inclusive no que diz respeito à doação de bens, considerando o capital humano e os fluxos de informação como elementos estratégicos para a efetividade institucional.

Cabe destacar que, por estar diretamente envolvida com o processo analisado, a pesquisadora reconhece a existência de uma tendência natural a certo

grau de enviesamento tanto na descrição do caso, quanto nas análises desenvolvidas. Contudo, ao longo da condução da pesquisa, buscou-se mitigar essa condição por meio do apoio na subjetividade compartilhada com outros atores envolvidos. Esse cuidado metodológico conferiu maior consistência às interpretações apresentadas, assegurando o rigor científico necessário e alinhando-se à natureza das pesquisas qualitativas, conforme ressaltam Santos *et al* (2020).

2.1. A TRÍADE DOS BENS MÓVEIS

A presente seção tem por objetivo analisar as inter-relações entre os três processos administrativos que envolvem a gestão de bens móveis permanentes das Caixas Escolares e escolas estaduais da jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu: a prestação de contas, a doação de bens móveis e o inventário anual. Estes três procedimentos, embora possuam finalidades distintas e tramitem por setores diferentes da administração escolar, compartilham etapas documentais similares, cuja produção simultânea ainda não foi plenamente integrada.

As ações relativas à gestão de bens móveis, em especial a prestação de contas dos recursos recebidos, a formalização da doação de bens móveis permanentes e a elaboração do inventário anual, são executadas com apoio da Divisão Operacional e Financeira e exigem das unidades escolares a emissão de documentos comuns. Apesar dessa convergência documental, as referidas ações ocorrem em momentos distintos, o que resulta na duplicação de esforços administrativos, dada a necessidade de gerar documentos idênticos em diferentes contextos processuais. Assim, observa-se que a inexistência de um fluxo unificado entre os processos acarreta morosidade e compromete a eficiência do trabalho técnico e burocrático realizado pelas escolas.

Especificamente, os bens móveis permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares, por meio dos recursos públicos gerenciados por essas entidades, devem ser incorporados ao patrimônio das respectivas escolas estaduais e, por conseguinte, ao patrimônio do Estado de Minas Gerais. Para que essa incorporação ocorra legalmente, as próprias escolas são responsáveis por instruir e tramitar um processo de doação desses bens.

Os documentos exigidos para esse procedimento de doação são, em grande parte, os mesmos que integram a rotina da prestação de contas dos Termos de Compromisso, meio formal pelo qual as Caixas Escolares realizam a aquisição dos bens, sob a supervisão direta do setor de Prestação de Contas. Além disso, parte dessa documentação também é utilizada no processo de inventário anual, o qual é elaborado pelas escolas estaduais sob orientação técnica do setor de Rede Física. No entanto, a falta de integração temporal entre esses processos impede o aproveitamento simultâneo dos documentos produzidos, forçando as escolas a replicarem os mesmos registros para cada uma das rotinas administrativas.

A análise dessa tríade demonstra a necessidade de uma gestão documental articulada, capaz de reduzir o retrabalho e otimizar os recursos humanos e operacionais envolvidos. Diante disso, a próxima seção se dedica à análise específica do processo de doação de bens móveis permanentes, apresentando suas etapas, exigências normativas e implicações para a incorporação patrimonial dos bens adquiridos pelas Caixas Escolares.

2.1.1 O processo de doação de bens móveis permanentes

O processo de doação de bens móveis permanentes constitui uma das etapas da gestão patrimonial das escolas estaduais de Minas Gerais. Esse procedimento é necessário para que os bens adquiridos pelas Caixas Escolares, por meio de recursos públicos repassados por Termos de Compromisso, sejam oficialmente incorporados ao patrimônio do Estado. Para isso, é imprescindível que cada unidade escolar instrua corretamente o processo de doação, de forma a assegurar a transferência legal dos bens móveis para a carga patrimonial da instituição escolar.

Como parte integrante da documentação exigida para o inventário anual, estão os processos de doação dos bens móveis permanentes adquiridos. Durante a análise desses processos no Setor de Rede Física, os códigos dos bens adquiridos são verificados no Sistema de Administração Direta (SIAD) e os procedimentos são instruídos digitalmente por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Após essa etapa, os processos são encaminhados à Superintendência de Aquisições, Contratos e Convênios da Secretaria de Estado de Educação, responsável por finalizar a incorporação dos bens à carga patrimonial das respectivas escolas

estaduais no SIAD, bem como pela emissão das plaquetas patrimoniais correspondentes. Tais plaquetas são fisicamente encaminhadas à SRE-Caxambu, que as direciona às escolas estaduais para a colagem nos bens físicos e atualização da carga patrimonial com o número de patrimônio gerado. A Figura 3 ilustra o ciclo de vida do processo de doação de bens móveis permanentes.

Figura 3 – Ciclo de vida do processo de doação de bens móveis permanentes



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Ao longo do ano, o mesmo servidor da Rede Física assume também a função de orientar as unidades escolares quanto à correta instrução de processos relacionados à alienação de bens, registros de furto, roubo e avarias, além da gestão de bens imóveis, como os termos de cessão e permissão de uso. Cabe-lhe, ainda, conferir e finalizar todos esses processos no SEI, garantindo a conformidade documental e procedimental das ações patrimoniais.

Entretanto, persiste um ponto crítico no fluxo: o tempo demandado pela Superintendência de Aquisições, Contratos e Convênios /Secretaria de Estado de Educação (SCC/SEE) para a análise dos processos protocolados no SEI e para a confecção das plaquetas patrimoniais – etiquetas metálicas ou de papel utilizadas para identificação física dos bens. Tal fator impacta diretamente a fluidez do inventário e da regularização patrimonial, conforme indica a Tabela 2:

Tabela 2 – Ritmo do andamento dos Processos de Doação de Bens Móveis

Ano de instrução do processo no SEI	Ano do Processo de Doação de Bens	Número de processos	Média do retorno da análise da SCC em dias
2020	2018	40	179,4
	2019		
2021	2020	35	112,2
2022	2021	44	90,4
2023	2021	01	Não retornado
	2022	40	33,57
		05	Não retornados
2024	2021	02	Não instruídos no SEI
	2022	54	Não retornados
		37	Não instruídos no SEI
	2023	140	Não instruídos no SEI
2025	2024	142	Não instruídos no SEI

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados extraídos do Sistema Eletrônico de Informações SEI (2025).

A Tabela 2 retrata a média, em dias de retorno, das análises dos processos de incorporação na SCC. De 2020 até 2023, há uma progressiva agilidade na devolução dos processos. Todavia, em 2024, as análises se estacionaram. Outra evidência também comprova o aumento do fluxo de trabalho, o servidor da Regional que analisa e instrui os processos de incorporação no SEI, mantém seu ritmo de trabalho com os processos de 2018 a 2022, em média 39,66 processos por ano. Em 2023, ele consegue trabalhar com 46 processos referentes a 2021 e 2022, ficando o restante para o ano seguinte. Em 2024, ele analisa os processos de 2021 e 2022, somando 56 e ficando ainda por fazer 37 processos de 2022 e todos os 140 processos de 2023. Em 2025, ele não consegue analisar nenhum dos 142 processos de 2024.

O crescimento de investimento no ano de 2022, demonstrado na Tabela 1, justifica o atraso do servidor da Regional na análise e instrução dos processos de doação nos anos de 2023 e 2024, conforme Tabela 2.

Dada a relevância do inventário na gestão pública e sua interdependência com os demais processos abordados, a seção seguinte aprofundará a análise do processo de inventário anual, discutindo suas etapas, desafios operacionais e implicações para a eficiência administrativa.

2.1.2 O processo de inventário anual

O inventário anual é um procedimento voltado para o controle e a regularização do patrimônio público no âmbito das escolas estaduais e Regional. Sua finalidade é registrar e atualizar, de forma sistemática, a totalidade dos bens móveis permanentes sob responsabilidade de cada unidade escolar, conferindo maior transparência à gestão dos recursos públicos. Esse processo nas escolas estaduais ocorre sob a orientação da Rede Física, que assegura que sejam cumpridos os prazos e critérios específicos para a organização e envio da documentação comprobatória por parte das escolas.

De acordo com o Decreto Nº 48.709, de 26 de outubro de 2023, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação, a gestão patrimonial na Secretaria de Estado de Educação está a cargo da Subsecretaria de Administração, na Superintendência de Aquisições, Contratos e Convênios, e especificamente no Setor de Patrimônio/Bens Móveis (Minas Gerais, 2023a).

A gestão patrimonial é especialmente abordada na época de inventário anual, quando o Decreto de Encerramento, específico para cada exercício financeiro, fixa um prazo para o Órgão Central, Superintendências Regionais de Ensino e escolas estaduais realizarem o levantamento patrimonial e apresentarem as informações apuradas. Tomando por base o ano de 2023, a Ordem de Serviço nº 01/2023, de 12 de novembro de 2023 (Minas Gerais, 2023d), atendendo às disposições do Decreto de Encerramento Nº 48.720, de 10 de novembro de 2023, fixou a data de 06/12/2023 para a primeira etapa de entrega dos inventários físicos e financeiros com data-base em 30/11/2023 (Minas Gerais, 2023a; 2023b). Portanto, foram estipulados 24 dias corridos na primeira etapa para a conferência in loco da carga patrimonial das escolas

estaduais, Regionais e Órgão Central, pela Comissão constituída por três membros. A segunda etapa, com data-base em 31/12/2023, deveria ser entregue em 04/01/2024. (Minas Gerais, 2023a; 2023b). Na segunda etapa, é apresentada a mesma apuração da primeira etapa, caso não seja encontrado pelas escolas estaduais algum fato relevante que altere a apuração preliminar, logo, todo o trabalho de inventário de bens móveis deve ser feito no prazo estipulado para a primeira etapa.

O Decreto de Encerramento exige que neste prazo, além da própria SRE-Caxambu, as quarenta e duas escolas estaduais da jurisdição atualizem e confirmem sua carga patrimonial, produzam seu inventário anual e enviem à Regional, onde é apurado o consolidado de quantitativo e valores dos bens e informado ao Órgão Central.

Sendo esse um trabalho anual, a equipe da Diretoria Administrativa e Financeira da Regional institui três servidores para compor a Comissão de Inventário, porém, terminado o período de encerramento do exercício financeiro no mês de janeiro, na segunda etapa com data-base 31/12, tais servidores retornam às suas atribuições dentro de seus setores. Assim, 24 dias corridos ou 18 dias úteis para a realização do inventário anual, são suficientes apenas para o atendimento prioritário do Decreto de Encerramento. Todo o trabalho de comparação do inventário apresentado pelas escolas com o inventário do ano anterior, além da finalização dos processos físicos de doação de bens no SEI é desenvolvido ao longo do ano, não pela Comissão de Inventário, mas por um só servidor responsável pela gestão dos bens móveis.

Durante o ano, os inventários impressos recebidos de cada escola (quarenta e duas unidades escolares a partir de 2024) são conferidos com os inventários do ano anterior, observando a entrada dos bens adquiridos, as movimentações entre os órgãos internos e externos da Administração Pública e as baixas dos bens furtados e alienados. As diligências para as correções são enviadas às escolas estaduais, até que o documento esteja correto.

Essa é a realidade da SRE-Caxambu, uma vez que o número de servidores que compõem o quadro de pessoal da Regional, definido pela Secretaria de Estado de Educação e chamado de “comporta”, é reduzido. Os setores da Diretoria de Administração e Finanças, como a Prestação de Contas, Compras e Rede Física, possuem atividades de maior urgência e relevância que demandam servidores para o

seu desenvolvimento, dispondo apenas de um servidor para a gestão patrimonial, que também desempenha outras tarefas dentro da Divisão Operacional e Financeira.

Considerando que o inventário está diretamente relacionado à origem dos bens, os recursos públicos recebidos e utilizados pelas Caixas Escolares, torna-se necessário examinar com maior profundidade o processo de aquisição de bens e prestação de contas. É ele que fundamenta a legitimidade das aquisições patrimoniais e condiciona, em última instância, a regularidade dos registros no inventário. A seguir, será abordado esse processo em seus aspectos operacionais e documentais.

2.1.3 O processo de prestação de contas dos recursos recebidos

A prestação de contas dos recursos recebidos é um dos pilares fundamentais da Administração Pública responsável, pautada na legalidade, moralidade e transparência. No contexto das escolas estaduais, este processo consiste na comprovação da correta aplicação dos recursos financeiros recebidos por meio de instrumentos legais, como os Termos de Compromisso celebrados entre as Caixas Escolares e o Estado ou o Governo Federal. A exigência da prestação de contas está amparada pelo artigo 70 da Constituição Federal (Brasil, 1988), que determina que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da Administração Pública será exercida com foco na legalidade, legitimidade e economicidade, abrangendo também a aplicação de subvenções e a renúncia de receitas.

As escolas estaduais não têm a prerrogativa legal para executar a movimentação financeira dos recursos recebidos. Para isso, elas se valem de suas Caixas Escolares, que é uma entidade sem fins lucrativos, juridicamente constituída para a movimentação dos recursos financeiros recebidos da SEE e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) por meio de Termo de Compromisso. Segundo o Decreto 45.085/2009, em seu artigo 5º, os Termos de Compromisso são instrumentos utilizados pela SEE para as transferências financeiras voluntárias, beneficiando as Caixas Escolares com critérios universais de cálculo ou repasse de valores específicos, de acordo com o projeto aprovado (Minas Gerais, 2009a).

O Decreto 45.242, de 11 de dezembro de 2009, em seu artigo 2º, inciso IV, define material permanente como sendo “aquele que, em razão de seu uso corrente,

não perde a sua identidade física ou foi fabricado com expectativa de durabilidade superior a dois anos” (Minas Gerais, 2009c). Os bens móveis permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares precisam ser registrados no patrimônio das escolas estaduais, que integram o patrimônio do Estado de Minas Gerais. Para que isso ocorra, as próprias escolas são responsáveis por organizar e encaminhar o processo de doação desses bens. Esta obrigação está explícita no Decreto 45.085/2009, artigo 3º, § 1º, inciso I, afirmando que os bens patrimoniais adquiridos no exercício anterior devem ser revertidos ao patrimônio do Estado, por meio de instrumento de doação (Minas Gerais, 2009a).

A documentação comprobatória apresentada pelas Caixas Escolares deve seguir os parâmetros definidos pela Secretaria de Estado de Educação, sendo analisada pelo Setor de Prestação de Contas. Esse processo inclui notas fiscais, relatórios de execução, extratos bancários, termos de recebimento e documentos que confirmem a destinação dos recursos para aquisição de bens permanentes, especialmente os bens móveis (Minas Gerais, 2009a). A organização e envio adequados dessa documentação são imprescindíveis para a aprovação das contas públicas.

Importante destacar que alguns dos documentos requeridos na prestação de contas são os mesmos utilizados nos demais processos relacionados à gestão dos bens móveis, tais como a formalização da doação e o levantamento do inventário. Entretanto, esses documentos são produzidos de maneira isolada e em momentos distintos, o que gera duplicidade de esforços, retrabalho e lentidão nos fluxos administrativos.

A compreensão do processo de prestação de contas, portanto, não pode ser dissociada dos demais componentes da tríade patrimonial. Na próxima seção, é destacada essa interdependência entre os três processos, doação, inventário e prestação de contas, de modo a evidenciar como a integração e o planejamento conjunto dessas ações podem contribuir para a eficiência e racionalização do trabalho realizado nas escolas estaduais e nos setores responsáveis da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu.

2.1.4 A relação entre os três processos

O processo de doação é composto de documentos físicos produzidos pelas Escolas (Termo de Doação, Anexo com a descrição dos bens adquiridos, cópia da nota fiscal, cópia do Termo de Compromisso e Plano de Trabalho com o qual foram adquiridos os bens e justificativa), e enviado à SRE (DIVOF, 2023). Na Regional, o Anexo é complementado com a pesquisa no Portal de Compras dos códigos do item dos materiais adquiridos, escaneado, inserido no SEI e enviado digitalmente à Diretoria de Bens Móveis/SEE para que os bens sejam incorporados na carga patrimonial das escolas no Sistema Integrado de Administração de Bens e Serviços (SIAD) e geradas as plaquetas patrimoniais (CPAD, 2019). As guias comprovantes da doação e as plaquetas são encaminhadas fisicamente à Regional, para procedimentos finais no SIAD e envio à escola para emplaquetamento dos bens.

Todos os documentos que compõem este processo estão presentes também nos processos físicos de prestação de contas de Termos de Compromisso, sob responsabilidade de análise e aprovação do setor de Prestação de Contas da SRE-Caxambu.

A cópia da nota fiscal, além de ser um documento indispensável na instrução dos processos de doação de bens móveis e na prestação de contas das Caixas Escolares, também compõe obrigatoriamente o Inventário Anual das unidades escolares (DIVOF, 2023). Assim, sua correta emissão e arquivamento adquirem ainda mais relevância, uma vez que o referido inventário é submetido à conferência pelo Setor de Rede Física da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu.

Porém, não há uma interseção entre estas rotinas (doação de bens, inventário e prestação de contas) em determinado momento, de modo que a mesma documentação é produzida duas vezes para atender os processos, o que dificulta a rapidez e eficiência do trabalho. Os três processos são instruídos fisicamente e individualmente, impressos, carimbados e assinados pelos agentes escolares responsáveis e protocolados na SRE-Caxambu, cada qual em uma temporalidade diferente. O processo de doação é escaneado e inserido no SEI, porém entra na Regional instruído em papel e o sistema serve apenas como meio digital de envio à SEE. A Figura 4 a seguir demonstra a necessidade da produção dos mesmos

documentos em períodos diferentes, em uma temporalidade de até 60 meses, vigência máxima do Termo de Compromisso.

Figura 4 – Diferença de temporalidade na produção dos documentos



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O processo físico de doação de bens e o inventário são protocolados anualmente em novembro, e conferidos ao longo do ano posterior. Já o processo físico de prestação de contas é protocolado na Regional em até 30 dias após a expiração da vigência do Termo de Compromisso, que pode ser de doze a sessenta meses.

Porém, o processo de prestação de contas não é analisado imediatamente pela equipe do Setor de Prestação de Contas. Aqui está a produção em duplicidade de documentos: para atender o processo de doação de bens e o inventário em primeiro lugar, e novamente depois para instruir a prestação de contas no encerramento da vigência do Termo de Compromisso.

Toda a sistemática de conferência dos inventários e processos de doação, recebidos em novembro, demanda aproximadamente cinco a seis meses de trabalho na SRE-Caxambu, uma vez que é desenvolvido por um único servidor na Regional, sendo atualmente 42 escolas estaduais. No que se refere ao inventário, considera-se 42 unidades escolares a partir de 2024, porém, somam-se somente 41 Caixas Escolares, uma vez que a Escola Estadual São Francisco de Assis funciona em uma

unidade prisional e não dispõe de Caixa Escolar, sendo os seus bens móveis adquiridos pela Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP).

Diante do exposto, observa-se que os processos de prestação de contas, doação de bens móveis permanentes e inventário anual compartilham documentos e finalidades convergentes, embora sejam conduzidos de maneira fragmentada e por setores distintos. Essa sobreposição de exigências e a ausência de um planejamento integrado resultam na duplicação de esforços e na morosidade das rotinas administrativas, comprometendo, por vezes, a efetividade do controle patrimonial e financeiro. Tal multiplicidade de requisitos reforça a necessidade de integração e alinhamento entre os processos administrativos, a fim de evitar a duplicidade de documentos e garantir maior eficiência nos processos.

Compreender a inter-relação entre esses processos permite não apenas visualizar a lógica sistêmica da gestão dos bens móveis, como também identificar pontos críticos e oportunidades de aperfeiçoamento. No entanto, para uma análise mais profunda sobre como essas práticas se consolidaram ao longo do tempo, bem como os fatores que influenciaram sua evolução ou estagnação, é necessário recorrer a uma abordagem temporal.

É nesse caminho que a próxima seção se dedica à reconstrução da linha do tempo do processo de doação de bens móveis permanentes, destacando marcos normativos, avanços institucionais e desafios operacionais que marcaram sua trajetória.

2.2 A LINHA DO TEMPO DO PROCESSO DE DOAÇÃO DE BENS MÓVEIS PERMANENTES

A compreensão do processo de doação de bens móveis permanentes na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu requer mais do que a análise de sua estrutura normativa e de seu funcionamento atual; implica também revisitar sua trajetória histórica e as condições que moldaram sua configuração ao longo dos anos. Ao adotar essa perspectiva temporal, torna-se possível reconhecer os marcos institucionais que orientaram mudanças, as inovações tecnológicas que foram incorporadas ao longo do percurso e os momentos em que o processo avançou, se

estabilizou ou perdeu efetividade. Essa leitura amplia a capacidade de interpretar criticamente o cenário presente e de compreender os fatores que influenciam a gestão patrimonial.

Assim, esta seção dedica-se a analisar como o processo de doação de bens móveis permanentes se transformou ao longo do tempo, destacando os períodos de avanço, de estagnação e de mudança significativa. Ao compreender esses movimentos, torna-se possível refletir criticamente sobre as práticas atualmente adotadas e sobre os impactos que elas produzem na gestão patrimonial, favorecendo uma visão mais ampla e contextualizada desse cenário.

Para historiar o problema em uma ordem cronológica, a carga patrimonial das Regionais e escolas estaduais foi implantada no SIAD em 2008 e este, normatizado pelo Decreto 45.242 de 11 de dezembro de 2009 (Minas Gerais, 2009c). No período entre 2009 e 2013, a SRE-Caxambu não deu andamento à incorporação dos bens móveis permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares por meio dos processos de doação. Em 2014, para cumprimento do Acordo de Resultados proposto pelo governo estadual à época, uma força-tarefa foi organizada com todas as Regionais para a atualização da doação dos bens adquiridos pelas Caixas Escolares com os Termos de Compromisso emitidos em 2012. Depois, no âmbito da Regional de Caxambu, essas incorporações foram retomadas em 2020, retrocedendo às aquisições de 2018. Ressalta-se que se trata aqui dos bens adquiridos pelas Caixas Escolares, e não dos bens adquiridos pelo Órgão Central, que são transferidos para as unidades escolares e chegam nas escolas já incorporados no SIAD e com as placas inseridas.

Este hiato de oito anos nas incorporações, de 2009 a 2011 e de 2013 a 2017, inviabilizou a incorporação dos bens, pois a maioria deles se encontrava em situação precária, inservível ou até mesmo alienado, isto é, baixado da carga patrimonial. A durabilidade superior a dois anos do material permanente é definida no Decreto 45.242, de 11 de dezembro de 2009, artigo 2º, inciso IV (Minas Gerais, 2009c).

Os bens em situação precária ou inservível possuem um valor depreciado irrisório, além do mais, o próprio estado de conservação indica que em breve deverão ser retirados da carga patrimonial por meio de alienação, uma vez que sua vida útil já se encontra comprometida. Considerando todos os passos descritos no Procedimento Operacional de Processo (CPAD, 2019) para a inclusão destes bens na carga

patrimonial, o tempo despendido para efetivação da doação no SIAD não compensa o valor que será agregado à carga patrimonial e logo baixado por alienação.

Os bens precários são passíveis de conserto e retorno ao bom estado de conservação, porém, de acordo com a Resolução SEPLAG nº 37, de 09 de julho 2010, artigo 26, inciso II, o custo de sua recuperação não deve superar 40% de seu valor de mercado, ou o custo/benefício deve demonstrar ser plenamente justificável a sua recuperação (Minas Gerais, 2010). O bem com orçamento de recuperação acima deste percentual é considerado inservível. A última destinação para os bens inservíveis é a alienação, cujo processo é regulamentado pela Nova Lei de Licitações 14.133/2021, Capítulo X, Artigo 76, Inciso II: “tratando-se de bens móveis, dependerá de licitação na modalidade leilão” (Brasil, 2021).

Ao observar a trajetória da doação de bens móveis no contexto das escolas estaduais da jurisdição da SRE-Caxambu, evidencia-se que esse processo passou por transformações significativas, especialmente a partir da assinatura do Acordo de Resultados de 2014, que introduziu diretrizes voltadas à eficiência na gestão de recursos públicos, tratado na próxima seção.

2.2.1. O Acordo de Resultados de 2014

O Acordo de Resultados de 2014 estabeleceu compromissos institucionais entre a Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG) e as Superintendências Regionais de Ensino, com foco na elevação da qualidade dos serviços prestados. Fundamentado na eficiência, responsabilidade e transparência administrativa, o Acordo definiu metas estratégicas e operacionais, visando à melhoria dos indicadores educacionais e à otimização dos processos de gestão escolar, inclusive no que se refere à administração dos bens públicos.

Esta seção analisa o papel do Acordo de Resultados de 2014 na institucionalização de práticas administrativas voltadas à responsabilidade patrimonial, ressaltando seus efeitos iniciais e as implicações para a estruturação dos processos de doação no período subsequente.

A percepção, por parte da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, da existência da falta de incorporação no SIAD dos bens permanentes adquiridos

pelas Caixas Escolares surgiu em 2014, seis anos após a implantação do SIAD para o gerenciamento dos bens móveis das Regionais e escolas estaduais.

Conforme explanado anteriormente no item 2.2, implantada em 2008, a carga patrimonial inicial das escolas estaduais foi listada por seus gestores e inserida no SIAD por equipes próprias do Órgão Central. Em 2014, foi firmado um Acordo de Resultados entre a Secretaria de Estado de Educação e os dirigentes das equipes de trabalho que compõem a estrutura organizacional da referida instituição, para a pactuação dos resultados do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), conforme as diretrizes estabelecidas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) (Minas Gerais, 2014a).

Para o alcance dos resultados esperados, o instrumento especificou indicadores e metas de desempenho por equipe acordada, definindo as obrigações e as responsabilidades das partes, estabelecendo as condições para sua execução e os critérios para fiscalização, acompanhamento e avaliação do desempenho das equipes, com base em indicadores de eficiência, eficácia e efetividade (Minas Gerais, 2014a). No contexto das Superintendências Regionais de Ensino, o Acordo de 2014 delineou responsabilidades específicas, definindo três objetivos estratégicos, dentre os quais se destacou a regularização dos bens patrimoniais adquiridos com recursos públicos. O primeiro deles, dirigido à área administrativa, demarca o Indicador 3 para a Diretoria de Administração e Finanças, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 –Indicadores do Acordo de Resultados para as Superintendências Regionais de Ensino

EQUIPES SREs								
QUADRO DE INDICADORES								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD	NOME DO INDICADOR	Unidade de Medida	Valores de Referência (VR)			Peso (%)	Metas
				2011	2012	2013		2014
Implementar processos administrativos mais ágeis, flexíveis, eficazes e eficientes, baseados em novas tecnologias, padronização de práticas, dentro de uma cultura organizacional inovadora.	1	Percentual de atendimento de demandas registradas no sistema de abertura de chamados da Diretoria de Tecnologias Aplicadas à Educação –DTAE	%				10%	100%
	2	Taxas de lançamentos de despesas com manutenção de veículos no Módulo de Frota.	%			46,9 %	7,5%	100%
	3	Percentual de incorporação no SIAD dos bens adquiridos pelas escolas estaduais por meio de repasses oriundos de Termos de Compromisso.	%				7,5%	100%
	4	Percentual dos processos de aposentadoria existentes de janeiro a junho de 2014 instruídos.	%				15%	70%

Fonte: Minas Gerais (2014a).

O Indicador com Código 3 demonstra que, de 2011 a 2013 não houve instrução de processos de doação de bens móveis e que, portanto, a meta para o encaminhamento dos processos indicados pela Diretoria de Patrimônio (DPAT) em 2014 seria de 100%. O parâmetro utilizado foram os Termos de Compromissos encaminhados para as Caixas Escolares no ano 2012 (Minas Gerais, 2014a). Tal proposição foi cumprida integralmente pela Regional de Caxambu.

A inclusão da regularização dos bens móveis como uma das metas do Acordo de Resultados de 2014 evidenciou a necessidade de padronizar e institucionalizar o processo de doação dos materiais adquiridos pelas Caixas Escolares. Ao destacar essa diretriz como prioridade estratégica, a Secretaria de Estado de Educação sinalizou que, até então, a efetivação dessas doações não ocorria de maneira sistemática e uniforme em todas as Superintendências Regionais de Ensino. Essa constatação revelou não apenas lacunas procedimentais, mas também a fragilidade de um fluxo administrativo que, embora fundamental para a adequada gestão patrimonial, vinha sendo negligenciado em diversas instâncias.

Contudo, mesmo após a formalização dessa meta, os avanços esperados não se consolidaram plenamente. A ausência de mecanismos de monitoramento contínuo e de ações articuladas entre os setores responsáveis culminou em um cenário de estagnação nos processos de doação de bens móveis permanentes, realidade que será detalhada na próxima seção.

2.2.2. A estagnação dos processos de doação de bens móveis permanentes

Esta seção procura destacar a estagnação dos processos de doação de bens móveis permanentes, abordando um período crítico da gestão patrimonial na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu (SRE-Caxambu), no qual se evidencia o enfraquecimento das ações de regularização dos bens adquiridos pelas Caixas Escolares. Embora a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) tenha estabelecido, por meio do Acordo de Resultados de 2014, a meta de instrução e encaminhamento desses processos como uma prioridade administrativa, os desdobramentos posteriores revelaram inconsistências na continuidade das ações propostas. Esta análise considera os fatores administrativos, operacionais e estruturais que contribuíram para a paralisação dos trâmites de doação na Regional

Caxambu, destacando a ausência de monitoramento centralizado e a sobrecarga de atribuições da Rede Física.

Conforme discutido na seção 2.2 e demonstrado na Figura 5, entre os anos de 2009 a 2001 e 2013 a 2017, com exceção do ano de 2014, a Superintendência Regional de Ensino de Caxambu não promoveu o devido encaminhamento dos processos de doação necessários à incorporação, ao patrimônio estadual, dos bens móveis permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares.

A partir do cumprimento da meta estabelecida no Acordo de Resultados de 2014, que previa a regularização, via instrução dos processos de doação dos bens móveis permanentes adquiridos com recursos de Termos de Compromisso firmados em 2012, cada Superintendência Regional de Ensino passou a ser responsável pelo gerenciamento autônomo desses processos. A nova lógica, pautada na descentralização, exigia que os processos fossem organizados fisicamente nas unidades regionais e encaminhados por malote ao Órgão Central da SEE/MG. Essa diretriz foi repassada pela Diretoria de Patrimônio por meio do Manual de Normas e Procedimentos quanto a Gestão Patrimonial de Bens Móveis, 1ª. Edição Junho 2013 (DPAT, 2013).

No entanto, tal autonomia não foi acompanhada de um mecanismo sistemático de supervisão ou incentivo à continuidade dos trâmites, o que favoreceu a interrupção do fluxo dos processos de doações de bens na Regional. Especificamente na SRE-Caxambu, entre 2014 e 2019, os processos foram gradualmente estagnados diante de outras demandas consideradas mais urgentes, levando a Regional a concentrar seus esforços em atividades que não podiam ser postergadas, como a realização dos inventários anuais, o acompanhamento de processos de alienação, e a gestão de ocorrências de furto, roubo ou avarias.

O inventário anual, por ser de caráter prioritário ao final de cada exercício financeiro, era elaborado apenas com a documentação indispensável para a apuração dos saldos contábeis, não exigindo a instrução dos processos de doação dos bens. Finalizado o exercício financeiro, o servidor da Rede Física se dedicava à conferência minuciosa dos inventários escolares, processo que demandava, em média, cinco a seis meses para ser concluído. Durante esse período, somavam-se ainda outras responsabilidades, como a orientação técnica às escolas e a conferência de

processos patrimoniais específicos. Com isso, formava-se um ciclo contínuo de sobrecarga de tarefas, dificultando a retomada dos processos de doação.

A estagnação dos processos de doação de bens móveis permanentes, portanto, foi resultado direto da sobreposição de responsabilidades, da ausência de fiscalização técnica continuada e da limitação de recursos humanos disponíveis na gestão patrimonial regional. Essa realidade ilustra a fragilidade dos mecanismos administrativos em contextos descentralizados sem apoio técnico-operacional, resultando na descontinuidade de políticas públicas. A superação dessa paralisia e a retomada dos trâmites de doação começaram a se materializar com a introdução de ferramentas de modernização administrativa, cuja análise será aprofundada na próxima seção, dedicada ao advento do Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

2.2.3. O advento do SEI nos processos de doação de bens móveis permanentes

Esta seção aborda a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e sua repercussão direta nos processos de doação de bens móveis permanentes no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). O SEI, enquanto ferramenta de gestão documental e trâmite processual eletrônico, representou um marco na modernização administrativa, ao substituir os antigos procedimentos físicos por fluxos digitais mais eficientes, transparentes e rastreáveis.

No contexto da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, a adoção do SEI surge como uma resposta estratégica à estagnação observada entre 2014 e 2019, conforme discutido na seção anterior. A plataforma passou a oferecer não apenas maior agilidade na formalização dos processos de doação, mas também um controle mais eficaz sobre a tramitação documental entre a Regional e o Órgão Central da SEE/MG. Assim, esta seção investiga como o uso do SEI influenciou a retomada e a reestruturação dos processos de doação, analisando seus impactos organizacionais, os desafios iniciais de implementação e as perspectivas para sua consolidação como ferramenta permanente de gestão patrimonial.

Com o uso e a gestão do SEI pelo Poder Executivo, autorizado pelo Decreto nº 47.228 de 04 de agosto de 2017 (Minas Gerais, 2017a), a Secretaria de Estado de Educação, por meio da Diretoria de Patrimônio (DPA/Bens Móveis), instruiu em 2019

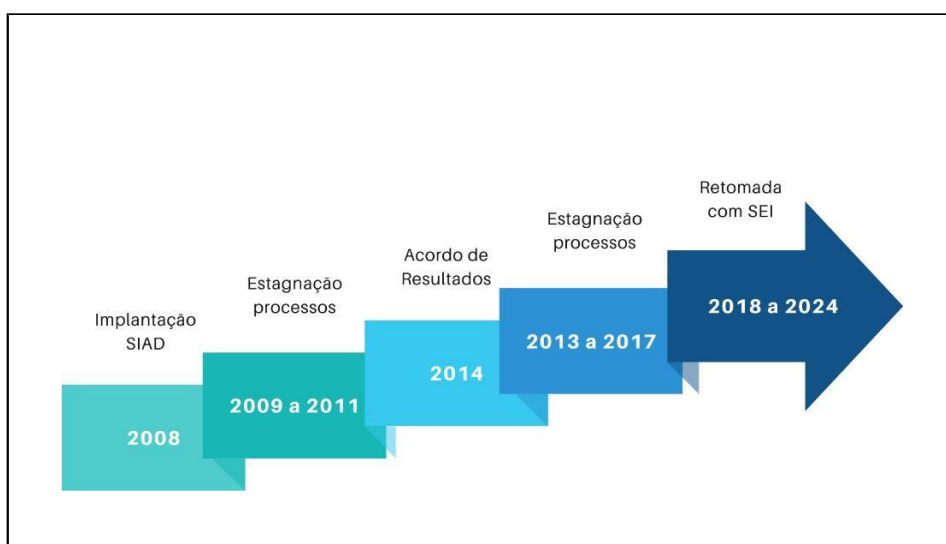
um Procedimento Operacional de Processo (POP) para a adequação do fluxo de doação de bens no Sistema Eletrônico de Informações.

O POP foi elaborado em 30/01/2019 e atualizado em 02/10/2019 pela Comissão Permanente de Avaliação de Documentos de Arquivo (CPAD/SEE/MG) e aprovado pela Diretoria de Patrimônio e Arquivo – DPAR/Móveis (CPAD, 2019).

Posteriormente, em 2023, a Diretoria Administrativa (DADM), por meio de seu Setor de Bens Móveis, instruiu as Regionais, por meio do Processo SEI 1260.01.0023422/2023-22, complementando as informações necessárias para efetivarem a implantação da doação de bens permanentes, que se encontram fora da carga patrimonial das escolas da rede pública estadual (DADM, 2023).

A partir de 2020, foram retomados pela SRE-Caxambu os processos de doação de bens, agora instruídos no SEI, retroagindo às aquisições feitas no ano de 2018. O parâmetro utilizado para os processos produzidos a partir de 2018 foi o artigo 2º, inciso IV do Decreto 45.242, de 11 de dezembro de 2009, que define material permanente como sendo “aquele que, em razão de seu uso corrente, não perde a sua identidade física ou foi fabricado com expectativa de durabilidade superior a dois anos” (Minas Gerais, 2009c). A Figura 5 traça a linha do tempo dos processos de doação de bens móveis permanentes, sintetizando toda a narrativa discorrida na Seção 2.2.

Figura 5 – Linha do tempo dos processos de doação de bens móveis permanentes na SRE-Caxambu



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise da linha do tempo do processo de doação de bens móveis permanentes na SRE-Caxambu, exposta na Figura 5, evidencia um percurso marcado

por avanços, retrocessos e reformulações. O Acordo de Resultados de 2014 representou um ponto importante ao estabelecer, de forma institucionalizada, a obrigatoriedade da regularização patrimonial por meio da formalização dos processos de doação. No entanto, a descentralização da gestão e a ausência de mecanismos sistemáticos de acompanhamento por parte do Órgão Central resultaram em um período de estagnação entre 2013 e 2017, no qual a SRE-Caxambu priorizou outras demandas operacionais em detrimento da formalização das doações.

O Procedimento Operacional de Processo instituído pela DPAR/Móveis e as orientações posteriormente complementadas pela DADM, assim como o Procedimento Operacional de Processo para a prestação de contas, orientado pelo Setor de Prestação de Contas, serão melhor compreendidos por meio das entrevistas com os responsáveis pelos Setores de Rede Física e Prestação de Contas.

A investigação de sua compreensão e seu uso correto pelas escolas estaduais, será esclarecida pelos questionários aplicados aos responsáveis escolares pelos processos de doação de bens e inventário e prestação de contas. As seções 3.6.2.1 e 3.6.2.2, que tratam da análise dos dados sob a ótica da comunicação organizacional e da gestão de pessoas, assim como a seção 3.6.3 que analisa a categoria da gestão por processos, condensam e examinam todas as respostas dos questionários respondidos pelos servidores escolares.

A linha do tempo da gestão patrimonial na SRE-Caxambu será mais bem entendida na entrevista com o servidor da Divisão Operacional e Financeira, que atua por muitos anos neste setor, inclusive sendo Diretor de Administração e Finanças por determinado período. Suas contribuições encontram-se registradas na Seção 3.6.1, onde são analisados e triangulados os dados sob a categoria de análise: Gestão Patrimonial na Administração Pública.

As conclusões desta pesquisa foram construídas a partir da análise dos dados obtidos por meio dos questionários e entrevistas aplicados aos servidores envolvidos na gestão patrimonial. O que foi levantado por meio desses instrumentos permitiu compreender, de forma aprofundada, as práticas, percepções e dificuldades enfrentadas na execução dos processos. Com base nessas evidências, foram formuladas as propostas de intervenções e melhorias no fluxo processual apresentadas no Capítulo 4 desta dissertação, visando à otimização das rotinas administrativas e à superação das fragilidades identificadas.

A implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) surge então, como ferramenta para a retomada dos processos. Ao digitalizar e automatizar os trâmites, o SEI contribuiu significativamente para a reestruturação do fluxo documental, oferecendo mais controle, eficiência e transparência na gestão patrimonial. Encerra-se, assim, um ciclo de informalidade, abrindo espaço para uma nova fase mais organizada e alinhada às diretrizes de governança pública.

A próxima seção aprofunda um dos desdobramentos práticos dessa reorganização: a discussão sobre a real necessidade de manutenção do saldo patrimonial registrado no Sistema de Administração Direta (SIAD) pelas escolas estaduais, em vista da consolidação do fluxo de doação e incorporação de bens.

2.3. A DISPENSABILIDADE DO SALDO SIAD DAS ESCOLAS ESTADUAIS

A presente seção aborda um fator estrutural que contribuiu para a estagnação dos processos de doação de bens móveis permanentes nas escolas estaduais vinculadas à SRE-Caxambu: a não obrigatoriedade da consideração do saldo SIAD no encerramento do exercício financeiro da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Tal circunstância evidencia como normas contábeis e operacionais impactam diretamente a priorização das atividades administrativas no âmbito regional e escolar.

Durante o período de 2009 a 2011 e de 2013 a 2017, a SRE-Caxambu deixou de instruir os processos de doação dos bens móveis permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares, priorizando demandas consideradas mais urgentes no contexto da Diretoria de Administração e Finanças. Essa decisão administrativa se explica, em grande parte, pela ausência de exigência por parte da SEE em relação à confrontação entre o saldo dos bens móveis das escolas estaduais registrado no Sistema de Administração Direta (SIAD) e o encerramento contábil do exercício financeiro. De acordo com as diretrizes estabelecidas pela Comissão de Inventário (Minas Gerais, 2023c), tal exigência de confronto patrimonial é direcionada apenas à carga da própria SRE, enquanto, para as escolas estaduais, a análise recai sobre o inventário do exercício anterior.

Esse fator técnico-operacional, somado à sobrecarga de atribuições enfrentadas pela Regional, reduziu a relevância dos processos de doação no

planejamento anual das escolas e desmotivou a cobrança ativa por parte da SRE-Caxambu. Como consequência, observou-se um esvaziamento progressivo do compromisso com a formalização da transferência patrimonial dos bens adquiridos, especialmente em contextos com recursos humanos e tecnológicos limitados.

A análise dessa dinâmica considera, com maior profundidade, os elementos humanos e comunicacionais que interferem no desempenho e na articulação institucional. Assim, na seção seguinte, serão discutidos os papéis estratégicos da comunicação organizacional e da gestão de pessoas na condução dos processos de doação de bens móveis permanentes.

2.4 FATORES HUMANOS E COMUNICACIONAIS COMO ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO PROCESSO DE DOAÇÃO DE BENS MÓVEIS PERMANENTES

Esta seção retrata os principais fatores humanos e comunicacionais para o andamento dos processos que envolvem os bens móveis permanentes nas escolas estaduais e na SRE-Caxambu. A efetividade dos procedimentos de doação, inventário e prestação de contas depende, em grande medida, da atuação coordenada entre os servidores envolvidos e da continuidade das ações administrativas. No entanto, na prática cotidiana, observam-se entraves significativos provocados por falhas na comunicação interna e pela rotatividade de pessoal, especialmente no ambiente escolar.

Nas escolas estaduais, assim como na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, a gestão patrimonial não conta com servidores dedicados exclusivamente para essa função. Agrava ainda mais a situação o fato de que, nas escolas estaduais, nem sempre os servidores responsáveis por esse trabalho são efetivos e sim, contratados temporariamente. No exercício seguinte, com a troca de pessoal, um novo servidor assume as funções sem conhecimento prévio sobre o histórico da carga patrimonial da unidade escolar ou sobre as aquisições realizadas pela respectiva Caixa Escolar. Essa rotatividade compromete a continuidade e a consistência dos processos administrativos, especialmente os que exigem continuidade e documentação contínua, como é o caso da doação de bens móveis permanentes.

A dinâmica de arquivamento da documentação patrimonial, bem como a criação de uma memória ou um histórico que possibilite a continuidade do fluxo de trabalho é de responsabilidade de cada Escola Estadual, não havendo, por parte do Setor de Rede Física da SRE-Caxambu uma orientação padrão. Nota-se que, com essa autonomia escolar, há uma dificuldade em se retomar a linha de trabalho, quando o servidor responsável, por algum motivo, é substituído por outro. Isso se deve a vários fatores e falhas no processo de gestão patrimonial: quando o servidor tem seu contrato vencido e outro servidor ocupa esta vaga, não há possibilidade de comunicação entre eles, de modo que possa haver um repasse de informações para a continuidade do trabalho. Esta memória institucional e documental, deveria ter como guardião o próprio Diretor Escolar, que é o responsável pela gestão escolar, mas, nem sempre, ele tem conhecimento da rotina do trabalho e não é capaz de treinar o novo servidor. Outro fator relevante é o fato de não haver, por parte da Superintendência Regional de Ensino, um banco de dados contendo as legislações, manuais, orientações que sirvam de apoio às escolas estaduais. As instruções são repassadas uma vez ao ano, na época do Inventário anual, geralmente em outubro ou novembro, por e-mail ou em capacitações presenciais, a fim de que as escolas estaduais promovam o levantamento de seu inventário. Pontualmente, o Setor de Rede Física orienta e direciona os servidores escolares que solicitam alguma intervenção, mas em geral, falta uma normatização das rotinas que deveriam ocorrer nas escolas estaduais sobre a gestão escolar.

Observações empíricas realizadas na Regional motivaram o desenvolvimento desta pesquisa, especialmente quanto à ausência de integração entre os servidores escolares responsáveis pela prestação de contas e aqueles que atuam no inventário. Frequentemente, as cópias das notas fiscais relativas aos bens adquiridos não são repassadas adequadamente aos responsáveis pelos processos de inventário e doação, o que resulta na não incorporação do bem à carga patrimonial. Ainda que a Regional pudesse identificar tais falhas na análise da prestação de contas, essa verificação ocorreria em períodos distintos dos demais processos relacionados aos bens móveis, impedindo a correção em tempo hábil.

Isso aponta para a relevância de se considerar os fatores humanos e comunicacionais como elementos estruturantes para a efetividade dos processos administrativos. A aplicação metodológica proposta por esta pesquisa, por meio de

questionários direcionados aos Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATBs) e entrevistas com o Coordenador de Prestação de Contas, o responsável pelo patrimônio da SRE-Caxambu e um servidor da Divisão Operacional e Financeira (DIVOF), buscará aprofundar a observação desses elementos e analisar o impacto da comunicação e da gestão de pessoas na condução dos processos relacionados aos bens móveis.

O Gráfico 1 – Inventários e processos de doação de bens diligenciados, reflete o percentual de diligências levantadas pela análise do Setor de Rede Física dos processos de inventário anual e doação de bens móveis no período de 2020 a 2024.

Gráfico 1 – Inventários e processos de doação de bens diligenciados



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas diligências enviadas às escolas estaduais pelo e-mail sre.caxambu.patrimonio@educacao.mg.gov.br (2025).

Como demonstrado na Tabela 1 – Evolução do repasse de recurso financeiro às Caixas Escolares da jurisdição da SRE-Caxambu, o investimento governamental em mobiliário e equipamento nas escolas estaduais, a princípio impactado pela pandemia de Covid-19 em 2020 e 2021, teve seu ápice em 2022, com um aumento de 79,54% em relação ao repasse de 2021, mantendo o ritmo de crescimento nos anos de 2023 e 2024, porém, em uma menor proporção. O Gráfico 1 - Inventários e processos de doação de bens diligenciados, demonstra o percentual de inventários e

processos de doação diligenciados entre os anos de 2020 a 2024. Isto quer dizer que o percentual de erros nos inventários apresentados pelas escolas estaduais cresce, não proporcionalmente, mas à medida que o investimento aumenta de 2020 a 2022. Em 2023, ano em que os investimentos recebidos em 2022 são executados, as diligências também atingem seu ápice. A mesma relação é percebida nos processos de doação de bens diligenciados, que encontra seu percentual máximo de erros processuais em 2023.

Esta demonstração auxilia a compreensão da relação entre o aumento do fluxo de trabalho e a dificuldade encontrada pelos servidores em apurar o inventário e instruir os processos de doação de bens. Demonstra também a necessidade da atuação coordenada entre os servidores das escolas e entre as escolas e a SRE-Caxambu, a falha na descontinuidade das ações administrativas causadas por deficiências na comunicação interna e pela rotatividade de servidores e a demanda pela atuação mais estratégica do gestor escolar.

Conclui-se, portanto, que a superação das fragilidades observadas na execução dos processos da tríade, doação de bens, inventário e prestação de contas, passa por iniciativas de comunicação organizacional e de gestão de pessoas como elementos indispensáveis para assegurar a continuidade, a integridade documental e a eficiência administrativa. Com isso, o presente Capítulo 2, dedicado à análise técnica e histórica do processo de doação de bens móveis permanentes, encerra-se estabelecendo as bases conceituais e práticas que nortearão a aplicação metodológica apresentada no capítulo seguinte.

3. OS EIXOS TEÓRICOS GESTÃO PATRIMONIAL E GESTÃO POR PROCESSOS E O PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos e metodológicos que sustentam a análise proposta nesta pesquisa, com foco na compreensão da gestão patrimonial e por processos dos bens móveis permanentes no âmbito da administração pública estadual, especificamente no contexto das Caixas Escolares e das escolas estaduais vinculadas à SRE-Caxambu. A estrutura do capítulo contempla dois eixos principais: a fundamentação teórica, que subsidia a análise crítica do problema investigado, e os procedimentos metodológicos, que orientam a coleta, a análise e o tratamento dos dados empíricos.

Na primeira parte, são explorados os princípios da Administração Pública que norteiam a atuação estatal e a organização administrativa, evidenciando o princípio da eficiência. Em seguida, aborda-se a gestão patrimonial no setor público, a partir da conceituação de patrimônio e da importância do controle na condução adequada dos bens públicos. A seção seguinte discute a comunicação organizacional e a gestão de pessoas enquanto fatores chave que impactam diretamente a continuidade e a eficiência das rotinas administrativas, em especial no que se refere à gestão de bens móveis nas unidades escolares.

Na sequência, desenvolve-se uma discussão sobre a gestão por processos, considerando seus conceitos fundamentais, distinções conceituais e implicações práticas para a Administração Pública. A partir dessa base, introduz-se a descrição do planejamento da pesquisa de campo, incluindo os procedimentos metodológicos e os instrumentos utilizados: questionários e entrevistas. Os questionários foram estruturados para captar informações sobre a instrução e a interação entre os processos de prestação de contas, inventário e doação, bem como para verificar a percepção sobre a rotatividade dos servidores. As entrevistas, por sua vez, concentraram-se na retomada da linha histórica da gestão patrimonial na SRE-Caxambu e na análise do Procedimento Operacional de Processo (POP), buscando identificar fragilidades e oportunidades de melhoria na condução das rotinas patrimoniais.

3.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu Capítulo 7 “Da Administração Pública”, artigo 37 atualizado pela Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998, dispõe que a Administração Pública, direta ou indireta, em todas as esferas, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

O princípio da legalidade representa um dos fundamentos essenciais da Administração Pública, pois exige que toda atuação administrativa esteja rigorosamente baseada na legislação vigente. Conforme Di Pietro (2022), no contexto do direito administrativo, a legalidade possui um sentido ampliado: a Administração Pública está limitada a agir apenas nos casos em que a lei permite, sendo vedada qualquer conduta fora dos limites legais ou a omissão diante de uma obrigação legal.

Este princípio é indispensável para evitar abusos de autoridade e assegurar que os agentes públicos ajam dentro dos parâmetros definidos pelo ordenamento jurídico. Ele também promove segurança jurídica aos cidadãos, permitindo-lhes confiar que o Estado agirá de maneira coerente, transparente e conforme as normas estabelecidas.

O princípio da impessoalidade determina que a Administração Pública deve agir com neutralidade, sem direcionar suas ações para beneficiar ou prejudicar pessoas específicas. Segundo Di Pietro (2022), esse princípio possui dois sentidos complementares: impõe que o agente público aja sempre em conformidade com o interesse coletivo, evitando favorecimentos pessoais ou a terceiros e imputa os atos administrativos à Administração Pública, e não ao servidor que os pratica.

A impessoalidade assegura que todos os cidadãos sejam tratados com equidade, impedindo que a máquina pública seja utilizada com fins particulares. Fortalece ainda o compromisso da Administração com o bem comum, reafirmando seu papel como servidora da coletividade, e não de interesses individuais.

O princípio da moralidade exige que tanto os agentes da Administração Pública quanto o particular que com ela se relaciona, ajam conforme padrões éticos reconhecidos pela sociedade. A moralidade vai além da obediência à norma jurídica, incorporando valores de integridade e responsabilidade no serviço público.

De acordo com Di Pietro (2022), sempre que se constatar que a conduta da Administração ou de particulares que com ela mantêm relações jurídicas, mesmo estando em conformidade com a legislação, contrária a moral, os bons costumes, os padrões de boa governança, os princípios de justiça, equidade ou a noção comum de honestidade, estará configurada uma violação ao princípio da moralidade administrativa. O princípio da moralidade previne comportamentos inadequados e atos de corrupção.

O princípio da publicidade assegura a transparência nas ações da Administração Pública, determinando que os atos administrativos sejam tornados acessíveis à população, possibilitando seu acompanhamento e fiscalização, resguardados os sigilos previstos em lei (Di Pietro, 2022). A participação cidadã na gestão pública assegura maior responsabilização dos gestores, cujas ações passam a estar sujeitas ao julgamento da sociedade.

Dentre os princípios da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, Bernardes (2008 *apud* Bernardes, Santos e Prochnow, 2021) cita a promoção da eficiência como uma das prerrogativas da gestão. O princípio da eficiência, inserido na Constituição Federal de 1988 pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1998), estabelece que a Administração Pública deve atuar com foco na obtenção dos melhores resultados, utilizando os recursos públicos de forma racional. Di Pietro (2022, p. 278) apresenta dois aspectos da eficiência, com o objetivo de se alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público. O primeiro, se refere ao “modo de atuação do agente público” e o segundo ao “modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público”.

Esther (2022, p. 58) exemplifica a atuação do gestor público na observação do princípio da eficiência, relacionando-o com o primeiro aspecto do princípio citado por Di Pietro:

Em uma gestão patrimonial, um exemplo claro do uso desse tipo de observação pode ser o caso de um bem permanente avariado. O administrador deverá sempre observar se o valor do conserto em si, aliado a outras questões, como tempo restante de vida útil, condições de uso atuais ou recursos tecnológicos disponíveis, deixa o custo total do reparo mais vantajoso do que uma mera aquisição de um novo bem.

A eficiência exige da gestão pública agilidade, eficácia e responsabilidade na execução de suas atividades. Demanda uma constante revisão e aprimoramento dos procedimentos administrativos, incentivando a inovação e assegurando que os serviços atendam de maneira satisfatória às necessidades população.

Em se tratando de eficácia, eficiência e efetividade, José dos Santos Carvalho Filho pontua que

A eficiência não se confunde com a eficácia nem com a efetividade. A eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente, a efetividade é voltada para os resultados obtidos com as ações administrativas; sobreleva neste aspecto a positividade dos objetivos. O desejável é que tais qualificações caminhem simultaneamente, mas é possível admitir que haja condutas administrativas produzidas com eficiência, embora não tenham eficácia ou efetividade. De outro prisma, pode a conduta não ser muito eficiente, mas, em face da eficácia dos meios, acabar por ser dotada de efetividade. Até mesmo é possível admitir que condutas eficientes e eficazes acabem por não alcançar os resultados desejados; em consequência, serão despidas de efetividade (Carvalho Filho, 2015, p. 33).

Carvalho Filho (2015) apresenta ainda um ponto importante para a compreensão contemporânea da Administração Pública: a eficiência não se limita ao atendimento direto ao cidadão, mas permeia igualmente as atividades internas que sustentam o funcionamento institucional. Isso significa reconhecer que rotinas administrativas, embora muitas vezes invisíveis à sociedade, impactam diretamente a qualidade, a agilidade e a confiabilidade dos serviços finais. Ao estender o princípio da eficiência aos processos internos, reafirma-se a importância de uma gestão organizada, capaz de reduzir desperdícios, aprimorar fluxos de trabalho e promover uma cultura de responsabilidade e melhoria contínua em todas as esferas da administração.

Assim, a expressão “eficiência produtiva, isto é, de maior produção com o emprego de menos recurso”, utilizada por Lanús; Gico Junior; Straiotto (2018, p. 134) é reforçada por José dos Santos Carvalho Filho:

O núcleo do princípio é a procura de produtividade e economicidade e, o que é mais importante, a exigência de reduzir os desperdícios de dinheiro público, o que impõe a execução dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional. Há vários aspectos a serem considerados dentro do princípio, como a produtividade e

economicidade, qualidade, celeridade e presteza e desburocratização e flexibilização (Carvalho Filho, 2015, p. 31).

Em síntese, os princípios da Administração Pública, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, constituem os fundamentos que norteiam a atuação do Estado e dos servidores públicos no exercício de suas funções. Dentre esses, o princípio da eficiência destaca-se por exigir não apenas o cumprimento das normas legais, mas também a busca constante por melhores resultados, com a utilização racional dos recursos disponíveis. No contexto da gestão patrimonial, esse princípio impõe à Administração a responsabilidade de garantir o controle adequado dos bens públicos, assegurando sua correta utilização, conservação e destinação. Assim, o respeito à eficiência focada na produtividade e na economicidade, envolve uma postura proativa e orientada à entrega de valor à sociedade, reforçando o compromisso da Administração Pública com a qualidade e transparência na gestão dos recursos públicos.

3.2 GESTÃO PATRIMONIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão patrimonial na Administração Pública consiste em um conjunto de práticas e procedimentos voltados à adequada administração dos bens públicos, assegurando que estes sejam utilizados de maneira eficiente, transparente e conforme os princípios que regem o serviço público. Essa gestão abrange desde o ingresso do bem no patrimônio da entidade até sua baixa, contemplando o acompanhamento de sua utilização, conservação, movimentação e eventual desfazimento.

Bernardes, Santos e Prochnow (2021, p. 7) afirmam que “a administração do patrimônio tem como objetivo efetuar os registros, controle e descarte dos materiais permanentes ou bens móveis”. E ainda que “gestão é a capacidade de gerenciar recursos materiais, pessoais e alcançar resultados” (Bernardes, Santos e Prochnow, 2021, p.8).

Torres Junior e Silva (2003 *apud* Esther, 2022) complementam sustentando que a gestão patrimonial deve assegurar o acompanhamento integral dos bens pertencentes a uma entidade, desde sua incorporação até sua exclusão definitiva.

Esse acompanhamento envolve a verificação da existência, identificação, quantidade, localização, condições de uso e registro histórico dos bens ao longo de sua vida útil.

Para que o controle patrimonial nas instituições públicas ocorra de maneira eficaz, é imprescindível a adoção de instrumentos de monitoramento, tais como o registro adequado dos bens, sua identificação física, a formalização de termos de responsabilidade e movimentação, bem como a realização periódica de inventários (Viecelli e Markoski, 2013). Esses mecanismos permitem não apenas a rastreabilidade dos bens ao longo do tempo, mas também a prevenção de perdas, extravios ou uso indevido, reforçando a responsabilidade dos gestores públicos e a correta aplicação dos recursos.

Ademais, a gestão patrimonial eficiente promove o alinhamento entre os objetivos institucionais e a disponibilidade dos recursos físicos necessários à sua concretização. Isso se torna ainda mais relevante diante das exigências legais e normativas que regulam a atuação dos órgãos públicos, como o controle interno, a prestação de contas e a transparência das ações administrativas.

Diante da importância do tema, nas subseções a seguir serão abordados, de forma detalhada, o conceito de patrimônio no contexto da administração pública e os mecanismos de controle aplicados à gestão patrimonial, evidenciando sua relevância para a governança e a responsabilização dos agentes públicos.

3.2.1 O conceito de patrimônio público

O patrimônio público compreende o conjunto de bens, direitos e obrigações passíveis de avaliação monetária, que são de titularidade de entidades pertencentes à Administração Pública Direta ou Indireta. Essas entidades não têm como objetivo o lucro, mas sim a promoção do interesse público e a satisfação das necessidades coletivas (Viecelli e Markoski, 2013).

Para Hely Lopes Meirelles, patrimônio público “são todas as coisas, corpóreas ou incorpóreas, imóveis, móveis e semoventes, créditos, direitos e ações, que pertençam, a qualquer título, às entidades estatais, autárquicas, fundacionais e paraestatais” (Meirelles, 1998, p. 413).

Viecelli e Markoski (2013, p. 2) ressaltam a importância do cuidado e a responsabilidade com o patrimônio público:

É de responsabilidade dos administradores e administrados vincular a proteção e defesa do patrimônio das entidades, através de um cadastramento eficiente de todos esses materiais, que possam vir a servir de base para futuros levantamentos e aferições que devem ser realizadas ao menos uma vez ao ano.

O artigo 99 do Código Civil, instituído pela Lei 10.406/2002 (Brasil, 2002), classifica os bens públicos de acordo com a sua destinação. Existem os bens de uso comum, voltados à coletividade, como ruas, praças, estradas, parques, pontes e jardins, ou seja, os espaços acessíveis a todos os cidadãos. Há também os bens de uso especial, que são destinados diretamente ao funcionamento da Administração Pública. Exemplos incluem os edifícios que abrigam órgãos públicos, escolas, hospitais da rede pública, além de móveis, equipamentos e demais itens utilizados nos serviços prestados pelo poder público. Por fim, há os bens dominiais ou dominicais, que, embora pertencentes ao ente público, não são empregados diretamente na prestação de serviços à população. Normalmente, esses bens têm finalidade patrimonial, como terrenos, imóveis ou equipamentos que podem ser cedidos a terceiros para gerar receita ao ente federativo.

Os bens públicos são também classificados pelo Código Civil Brasileiro, nos artigos 79 e 82 (Brasil, 2002), conforme sua natureza, em bens móveis e bens imóveis. Essa distinção determina as formas adequadas de registro, controle, utilização e alienação dos bens pertencentes ao Estado. Os bens móveis, por sua característica de mobilidade, exigem procedimentos específicos quanto à sua incorporação, movimentação e eventual doação, enquanto os bens imóveis, por sua natureza permanente, demandam cuidados adicionais no que se refere à legalização, manutenção e destinação pública. Tal classificação orienta não apenas a gestão patrimonial, mas também a elaboração de políticas e práticas voltadas à conservação e ao uso eficiente dos recursos públicos.

Bens móveis são aqueles que podem ser deslocados de um local para outro, seja por conta própria, como no caso dos semoventes, ou por meio de força externa, como móveis de escritório, equipamentos e máquinas em geral. Já os bens imóveis correspondem àqueles que não podem ser transferidos de lugar sem que sofram mudanças em sua estrutura ou composição, como acontece com construções, prédios e demais edificações.

No exercício regular de suas funções administrativas, a Administração Pública obtém diversos tipos de bens, que são integrados ao patrimônio público com o objetivo

de atender às suas finalidades institucionais. As aquisições de bens pelo Estado, segundo Meirelles (1998, p. 436) são feitas contratualmente, por meio da compra, permuta, doação e dação em pagamento; compulsoriamente, por desapropriação ou adjudicação em execução de sentença e por forçada de lei, na destinação de áreas públicas nos loteamentos e na concessão e domínio de terras devolutas. É ainda possível a aquisição de bens por usucapião em favor do Poder Público.

A incorporação de bens ao patrimônio público consiste na inclusão formal de um bem na carga patrimonial de uma instituição pública, que passa a ser controlado e gerido pela Administração Pública. Tal incorporação pode resultar de diversas origens, como a aquisição mediante processo de compra com recursos orçamentários, a doação por entes públicos ou privados, a transferência entre órgãos e entidades da Administração Pública, a cessão de uso, ou ainda por força de decisões judiciais ou administrativas. Viecelli e Markoski (2013) consideram como incorporação ao patrimônio público todo e qualquer ingresso de bens adquiridos pela instituição que passe a integrar formalmente o controle patrimonial, ocorrendo das seguintes formas: compra, permuta, doação e comodato. O correto registro e controle desses bens desde sua entrada até a eventual baixa são essenciais para assegurar a adequada gestão patrimonial, promovendo a eficiência na utilização dos recursos públicos e a responsabilização dos agentes envolvidos.

Conclui-se que o patrimônio público compreende um conjunto de bens, direitos e obrigações pertencentes às entidades da Administração Pública, cuja finalidade é atender ao interesse coletivo, e não à obtenção de lucro. Sua correta conceituação é fundamental para o entendimento das responsabilidades legais e administrativas envolvidas na sua gestão. A próxima seção aborda a gestão patrimonial no controle do patrimônio público, destacando os instrumentos e práticas que garantem a integridade, rastreabilidade e responsabilidade sobre os ativos públicos ao longo de seu ciclo de vida.

3.2.2 A gestão patrimonial no controle do patrimônio público

A gestão patrimonial, enquanto instrumento de controle e racionalização dos bens públicos, exerce papel fundamental na administração pública. Sua função vai além do simples registro de ativos: envolve o planejamento, a organização e o

monitoramento contínuo de todos os bens pertencentes à entidade pública, assegurando sua adequada utilização, conservação e destinação final. Nesse sentido, o controle patrimonial se configura como um dos pilares da boa governança, promovendo transparência, legalidade e eficiência no trato dos recursos públicos. Bernardes, Santos e Prochnow (2021) atestam a implementação da gestão patrimonial como ferramenta estratégica de controle organizacional e principalmente de controle dos bens móveis e imóveis da administração pública e privada.

Esta seção tem como objetivo aprofundar a compreensão sobre os mecanismos de controle aplicados à gestão pública e patrimonial, evidenciando sua importância para a tomada de decisões administrativas e para o cumprimento dos princípios constitucionais da administração pública.

Henry Fayol, um dos principais formuladores da chamada Teoria Clássica da Administração, inicialmente define o ato de administrar como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (Fayol, 1990). Esta linha proposta por Fayol, serviu de base para que a Teoria Neoclássica estabelecesse as quatro funções básicas do administrador como sendo o planejamento, a organização, a direção e o controle. Bernardes, Santos e Prochnow (2021, p. 8) também afirmam que “gerenciar significa atingir objetivos pré-estabelecidos utilizando-se das funções administrativas: Planejamento, Organização, Direção/liderança e Controle. ”

O controle configura-se como um instrumento essencial à gestão, ao assegurar a identificação e a correção de desvios que possam comprometer o alcance dos objetivos organizacionais. Por meio dele, torna-se possível verificar se os propósitos da instituição foram efetivamente atingidos.

Para cumprir essa finalidade, o controle envolve um conjunto de ações essenciais. Entre elas, destacam-se a verificação de que as atividades estão sendo executadas em conformidade com as políticas e planos previamente estabelecidos; a análise do grau de alinhamento dessas ações às diretrizes definidas pela gestão; e a avaliação do respeito aos princípios que orientam a atuação institucional. Além disso, o controle também tem a função de produzir informações qualificadas, capazes de apoiar a mensuração dos resultados obtidos e orientar decisões futuras.

A doutrina jurídica estabelece para a Administração Pública diversas classificações que auxiliam no controle dos atos praticados pela administração. Essas classificações têm como finalidade garantir a legalidade, legitimidade, eficiência e

transparência das ações governamentais, servindo como referência para a análise da validade dos atos administrativos quanto a seus elementos essenciais: sujeito, objeto, forma, motivo e finalidade. Além disso, permite distinguir atos vinculados e discricionários, internos e externos, normativos e concretos, oferecendo suporte para a fiscalização, a responsabilização e o aprimoramento da gestão pública. Essa sistematização assegura a conformidade das decisões administrativas com os princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

De acordo com os parâmetros apresentados por Di Pietro (2022), o controle administrativo pode ser exercido pelos órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo ou Judiciário. Quanto ao momento de sua realização, pode ocorrer de forma antecedente, simultânea ou posterior à prática do ato. A autora também distingue o controle em relação à sua origem, classificando-o como interno ou externo. Além disso, ressalta que a fiscalização dos atos administrativos pode incidir tanto sobre aspectos de legalidade quanto sobre aspectos de mérito.

O controle do Executivo, também denominado administrativo, trata-se do controle exercido diretamente pela própria Administração Pública sobre as condutas de seus agentes e a legalidade de seus atos, objetivando que “atividade pública em geral se realize com legitimidade e eficiência, atingindo sua finalidade plena, que é a satisfação das necessidades coletivas e atendimento dos direitos individuais dos administrados” (Meirelles, 1998, p. 548).

O Legislativo exerce o controle sobre os demais poderes, “controle eminentemente político, indiferente aos direitos individuais dos administrados, mas objetivando os superiores interesses do Estado e da comunidade” (Meirelles, 1998, p.571).

A fiscalização exercida pelo Poder Judiciário sobre os atos administrativos praticados pelos demais Poderes, tem como objetivo assegurar sua conformidade com o ordenamento jurídico. Busca corrigir eventuais ilegalidades cometidas pela Administração Pública, especialmente quando tais atos resultam em prejuízos a direitos individuais ou ao patrimônio público.

O controle da atividade administrativa é classificado, de acordo com o momento em que são feitos, como prévio ou preventivo, concomitante ou sucessivo e subsequente ou corretivo (Meirelles, 1998).

O controle prévio, exercido antes da execução de um ato, possui caráter preventivo, pois tem como finalidade evitar a prática de atos administrativos que possam ser ilegais ou que contrariem o interesse público.

O controle concomitante é aquele que se efetiva de forma simultânea à execução do ato administrativo, acompanhando a sua realização em tempo real com o objetivo de assegurar conformidade e correção imediata, se necessária.

O controle subsequente ocorre após a prática do ato administrativo, tendo como finalidade a revisão das ações já executadas, possibilitando sua correção, anulação ou ratificação, conforme a legalidade e os objetivos institucionais.

Nos termos do artigo 70 da Constituição Federal (Brasil, 1988), a supervisão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da administração pública deve observar critérios de legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação adequada das subvenções e eventuais renúncias de receita, sendo realizada por meio dos sistemas de controle interno e externo.

A finalidade do controle interno pelos três Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário de forma integrada, segue definida no artigo 74 (Brasil, 1988), especialmente no inciso II, em se tratando da gestão patrimonial:

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.

“É externo o controle exercido por um dos Poderes sobre o outro; como também o controle da Administração Direta sobre a Indireta” (Di Pietro, 2022, p. 206). O artigo 71 da Constituição Federal (Brasil, 1988), dedica ao Congresso Nacional, auxiliado pelo Tribunal de Contas, o controle externo dos atos administrativos.

Quanto ao aspecto controlado, Meirelles (1998) descreve o controle de legalidade ou legitimidade e o controle de mérito. O controle de legalidade refere-se à verificação da conformidade dos atos administrativos com o ordenamento jurídico vigente, assegurando que a atuação administrativa observe a lei, os regulamentos e os princípios que regem a Administração Pública. O controle de mérito avalia se as decisões adotadas pela atuação administrativa atendem de forma adequada ao interesse público.

“Assegurar que a Administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico, como os da legalidade, moralidade,

finalidade pública, publicidade, motivação, impessoalidade” (Di Pietro, 2022, p. 206) é a finalidade do controle de legalidade.

O controle de mérito refere-se à avaliação da conveniência, oportunidade, eficiência e resultados do ato administrativo. Por sua natureza discricionária, é predominantemente exercido pela própria Administração Pública (Meirelles, 1998). Em situações excepcionais previstas expressamente na Constituição Federal, artigo 49, incisos IX e X (Brasil, 1988), essa forma de controle pode ser atribuída ao Poder Legislativo, sendo, contudo, vedada ao Poder Judiciário, cuja atuação limita-se à análise da legalidade.

“O controle de processo consiste em três ações fundamentais: estabelecimento da diretriz de controle; manutenção do nível de controle e melhoria do nível de controle” (Bernardes, 2008 *apud* Bernardes, Santos e Prochnow, 2021, p. 9). Controlar um processo garante a estabilidade das atividades rotineiras e promove melhorias contínuas nos fatores que influenciam os elementos sob gestão. Trata-se, igualmente, de realizar uma avaliação sistemática do desempenho do processo, com a implementação de ações corretivas sempre que necessário, visando a sua eficiência e aprimoramento constante.

Para Bernardes (2008 *apud* Bernardes, Santos e Prochnow, 2021), a administração patrimonial deve adotar um modelo de gestão baseado na integração estrutural. Esse modelo pressupõe a articulação plena entre os diversos recursos institucionais, envolvendo tanto os sistemas de controle e informação quanto a adequada alocação de pessoal nos setores que demandam atenção, conforme as exigências técnicas e operacionais.

Na administração patrimonial

é imprescindível que haja usualidade e correlação nas atividades desenvolvidas. Também, necessita que o encadeamento e o ciclo das tarefas que realiza sejam completos, pois, as ações dependem umas das outras e a assinatura final no documento é que fecha esse ciclo (Bernardes, 2009 *apud* Bernardes, Santos e Prochnow, 2021, p. 6).

Para que os processos sejam conduzidos com eficiência, é importante que as atividades estejam articuladas de forma coerente e funcional. Isso requer que haja continuidade e interdependência entre as tarefas, pois a conclusão da ação anterior é requisito para o início de uma nova ação, a fim de que o ciclo de trabalho se desenvolva adequadamente. Além disso, é essencial que os recursos humanos sejam capacitados e alocados de maneira que contribuam para o desenvolvimento e

encerramento do ciclo. O controle permite ao gestor agir de forma oportuna, realizando intervenções no processo sempre que necessário para realinhar as atividades aos objetivos previamente definidos.

Santos (2002) complementa que a gestão patrimonial deve ser organizada de forma que envolva representantes das diferentes áreas responsáveis pelos bens públicos. Essa estrutura administrativa ajuda a definir melhor as funções do setor de patrimônio, com o objetivo de tornar o trabalho mais eficiente. A busca por melhorias constantes deve ser um princípio central nesse processo, garantindo a qualidade e o bom funcionamento da gestão patrimonial.

Ainda de acordo com Bernardes (2011 *apud* Bernardes, Santos e Prochnow, 2021, p.7), “a administração de patrimônio nas instituições precisa ter a descrição detalhada dos processos e procedimentos no desenvolvimento da gestão patrimonial”.

As atividades patrimoniais básicas, para Santos (2016), são classificadas da seguinte forma: recebimento ou acompanhamento; cadastramento e emplaquetamento; distribuição; responsabilidades; recolhimento; redistribuição; inventários; alienações e baixas.

O emplaquetamento consiste na fixação de plaquetas patrimoniais nos bens adquiridos, com o objetivo de assegurar sua individualização, rastreabilidade e controle, conforme preceituam as normas de contabilidade aplicada ao setor público e os regulamentos internos de cada ente federativo.

O processo de emplaquetamento dos bens móveis adquiridos pela administração pública ocorre após a incorporação do bem ao patrimônio da entidade, mediante a devida instrução processual, seja por aquisição, doação, transferência ou outro meio legalmente previsto. No Estado de Minas Gerais, essa incorporação é registrada no Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD), e o emplaquetamento é realizado após a validação do processo pela Superintendência responsável.

Além de atender às exigências legais, o emplaquetamento favorece maior clareza nos registros patrimoniais e reforça a responsabilidade na utilização dos recursos públicos. Ele possibilita o acompanhamento sistemático do bem durante todas as etapas de sua vida útil, desde sua entrada na carga patrimonial até a baixa definitiva, e é indispensável para a realização de inventários, transferências internas ou externas, alienações e demais procedimentos patrimoniais.

Santos (2016, p. 88), destaca a importância do emplaquetamento dos bens móveis, afirmando que

Independente da forma de identificação e de controle dos bens no momento sua inclusão no sistema patrimonial, inicia-se um armazenamento de um conjunto de dados históricos sobre o mesmo tais como; dados de aquisição, de movimentação, transferências, seu status durante a vida útil, motivo de sua alienação, tudo isso atrelado ao seu número de identificação ou de tombamento ou ainda de tombo.

Segundo Pozo (2017), uma gestão eficiente dos bens móveis requer a adoção de práticas que envolvam sua simplificação, padronização e detalhamento, utilizando-se, para isso, de uma numeração individualizada. A aplicação de um sistema de identificação única contribui para tornar mais precisos os processos de localização e monitoramento dos ativos, além de otimizar sua administração durante todas as etapas de sua vida útil.

Dessa forma, o emplaquetamento configura-se não apenas como um instrumento técnico-operacional, mas também como uma prática de controle e governança, voltada à proteção do patrimônio público e ao atendimento dos princípios da legalidade, eficiência e economicidade que regem a Administração Pública.

Em suma, a gestão patrimonial, no contexto do controle do patrimônio público, é essencial para a governança e eficiência da Administração Pública. Sob a ótica da Teoria Neoclássica, o controle é compreendido como uma função administrativa voltada à correção de desvios e à busca por melhores resultados organizacionais, sendo, portanto, indissociável da racionalidade e da eficiência na alocação de recursos. No campo do Direito, o controle patrimonial está diretamente ligado aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, sobretudo, da eficiência, garantindo que o patrimônio público seja utilizado em conformidade com os interesses coletivos. Já na perspectiva da administração patrimonial, o controle se materializa por meio de instrumentos técnicos e operacionais, como a padronização de procedimentos, o monitoramento contínuo e a rastreabilidade dos bens, assegurando sua correta utilização e conservação ao longo de sua vida útil. Assim, o controle no âmbito da gestão patrimonial assume o papel estratégico de assegurar a transparência, a responsabilidade e a sustentabilidade na administração dos recursos públicos.

3.3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS ENQUANTO FATORES CHAVE

A comunicação organizacional e a gestão de pessoas desempenham um papel fundamental para que as instituições funcionem de maneira eficiente, especialmente no contexto da Administração Pública. O trabalho articulado entre os servidores é essencial para que os processos administrativos ocorram sem interrupções, já que dependem de etapas conectadas entre si e da circulação contínua de informações. Na prática cotidiana, porém, é possível perceber que a falta de uma comunicação clara e bem estruturada, aliada à rotatividade de servidores, sobretudo entre aqueles contratados, dificulta a manutenção de rotinas e enfraquece a memória institucional. Como consequência, surgem falhas importantes na condução de processos que exigem alinhamento entre diferentes setores, como os relacionados à doação de bens móveis, ao inventário patrimonial e à prestação de contas.

O papel da integração entre a Regional e as escolas estaduais torna-se ainda mais relevante no cotidiano da gestão. É dessa parceria que surgem as condições para planejar e colocar em prática estratégias capazes de preservar os conhecimentos institucionais, garantir a formação contínua dos servidores e fortalecer uma cultura de colaboração. Esse alinhamento produz um ambiente mais estável e eficiente para todos os envolvidos. Atualmente, observa-se uma mudança significativa no perfil dos servidores públicos, tanto efetivos quanto comissionados, segundo Manoel e Bezerra (2016). As autoras citadas afirmam que muitos desses profissionais apresentam níveis mais elevados de formação acadêmica, demonstram interesse pelo desenvolvimento profissional contínuo e estão orientados à busca por soluções e resultados concretos. Esse novo panorama evidencia a necessidade de uma gestão pública qualificada, que seja capaz de articular e engajar os servidores de maneira colaborativa, promovendo a eficiência na obtenção dos resultados institucionais (Manoel e Bezerra, 2016).

Jesus (2007) destaca que o alcance de resultados satisfatórios na esfera estatal demanda a adoção de práticas gerenciais alinhadas a uma atuação estratégica, capaz de responder de forma eficaz às necessidades da sociedade. Esta seção discute a importância da comunicação interna e administrativa eficaz e da gestão estratégica de pessoas como elementos estruturantes para a eficiência e a

integridade dos processos administrativos nas unidades escolares e na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu.

O primeiro ponto a se considerar é a importância da atuação coordenada entre os servidores, tanto das escolas estaduais, quanto da Superintendência Regional de Ensino. Por meio da capacitação técnica, legal e ética, o servidor adquire o conhecimento necessário para compreender os normativos, processos e responsabilidades inerentes à sua função. Esse preparo não apenas qualifica a execução das tarefas, como também contribui para a tomada de decisões mais assertivas e alinhadas aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. “Capacitar o servidor público para utilizar técnicas e procedimentos apropriados para o suprimento de materiais; proteção quanto à má utilização, o desperdício e possíveis desvios, além de promover a eficiência operacional”, está entre uma das definições de gestão patrimonial, segundo Bernardes, Santos e Prochnow (2021, p. 8).

Ao ser devidamente capacitado, o servidor está mais preparado para exercer seu papel como agente público, entendendo melhor como suas ações influenciam o funcionamento da instituição e a qualidade dos serviços oferecidos à população. A capacitação fortalece o senso de responsabilidade com o interesse coletivo e contribui para que tarefas essenciais, como a boa gestão dos recursos, a preservação do patrimônio e o cumprimento dos procedimentos administrativos, sejam realizadas com mais segurança e precisão. Assim, investir na formação dos servidores não é apenas aprimorar competências individuais, mas reforçar a própria capacidade do Estado de atuar com qualidade, legitimidade e compromisso social.

A eficiência é a melhor maneira de se alcançar os objetivos de um órgão público, que tem como obrigação atender às necessidades coletivas, encontrando pelo caminho diversas barreiras que impedem a realização de tarefas consideradas simples para quem está de fora, porém que exigem dedicação e comprometimento por parte dos envolvidos (Manoel e Bezerra, 2016). A eficiência deve ser compreendida não apenas como o alcance de resultados com o menor uso possível de recursos, mas, sobretudo, como a habilidade de coordenar esforços de maneira integrada, assegurando respostas ágeis, coerentes e qualificadas às demandas da Administração Pública.

Essa concepção de eficiência exige, portanto, uma atuação coordenada entre os servidores, especialmente em ambientes onde os processos administrativos são interdependentes e demandam uma continuidade e precisão de informações. Assim, a cooperação e a comunicação eficaz entre os agentes públicos tornam-se elementos fundamentais para a execução eficiente das atividades institucionais.

Para que essa coordenação ocorra de forma efetiva, é indispensável investir na capacitação contínua dos servidores. Manoel e Bezerra (2016, p. 69) afirmam que “não basta apenas uma estrutura bem segmentada, se não há indivíduos capacitados para atuarem nesse novo formato de trabalho proposto”.

O aprimoramento técnico e a formação voltada para o entendimento dos processos institucionais possibilitam que os agentes públicos compreendam a importância de seu papel e atuem de forma alinhada com os demais setores. A capacitação também contribui para o desenvolvimento de competências colaborativas, estimulando a comunicação clara e a corresponsabilidade pelos resultados alcançados.

Dessa forma, a eficiência na gestão pública está diretamente relacionada à promoção de uma cultura organizacional que valorize o trabalho coletivo, o compartilhamento de conhecimentos e a formação constante dos servidores, reconhecendo-os como protagonistas no aprimoramento dos serviços prestados à sociedade. “A capacitação dos servidores é sem dúvidas um dos diferenciais da atual Administração Pública proposto” (Manoel e Bezerra, 2016, p. 70).

O segundo ponto é a comunicação organizacional. Ela exerce um papel estratégico nas organizações, sendo importante para o alinhamento institucional, a coesão entre equipes e a efetividade das ações administrativas. Trata-se de um instrumento que permite a circulação clara, objetiva e contínua de informações entre os diferentes setores e níveis hierárquicos, promovendo entendimento mútuo, integração e colaboração no ambiente organizacional. Andrade Rodriguez de San Miguel (2003 *apud* Abreu, 2019, p. 61) afirma que, “a comunicação organizacional pode ser vista como um conjunto de técnicas e atividades que buscam facilitar o processo de comunicação nas organizações através da comunicação interna, da comunicação externa, das relações públicas, da publicidade e da propaganda institucional”.

Para Abreu (2019), a comunicação é reconhecida como um elemento estratégico da gestão organizacional, influenciando diretamente os resultados e agrega valor à instituição e às suas atividades. Mais do que um simples instrumento de troca de informações, a comunicação atua como uma ferramenta estratégica que impulsiona resultados, fortalece a imagem da instituição e contribui para dar maior sentido e qualidade aos processos organizacionais.

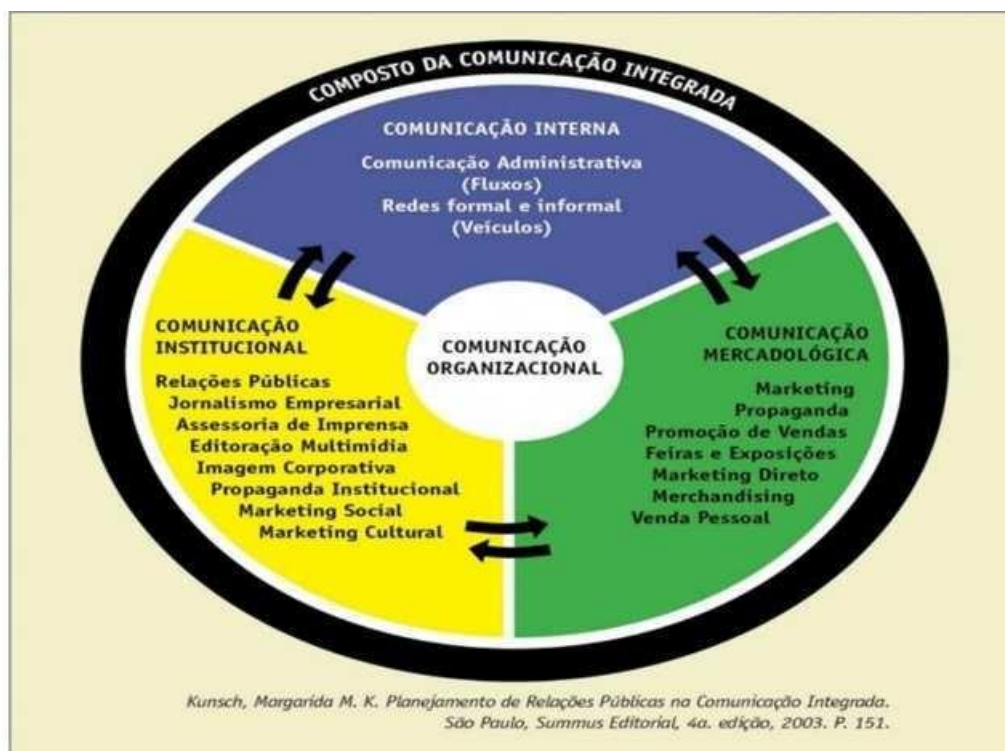
Gil (2007, p. 72) afirma a importância da comunicação organizacional, evidenciando como “é impressionante a incapacidade que a maioria das pessoas tem para ouvir e entender o que as outras pessoas dizem. Como dificulta o relacionamento entre as pessoas! Como provoca conflitos desnecessários! ”.

Sabe-se que a comunicação de qualidade é de suma importância para se manter a continuidade dos procedimentos administrativos de uma organização. Tão importante quanto a comunicação, a utilização de métodos pré-definidos, padronizados, favorece de forma não só eficaz, mas eficiente os processos e operações, evitando o retrabalho e/ou o retardo dos resultados, como apontado por Oliveira (2006) ao dizer que os processos devem ter uma relação lógica que atenda às necessidades, tanto dos servidores quanto da sociedade (Manoel e Bezerra, 2016, p. 76).

Os benefícios da comunicação são elencados por Vieira *et al* (2021, p. 4), “além de melhorar as relações internas quanto aos processos de trabalho, também colaboram para profissionais mais informados e engajados com as atividades internas da empresa”. Novamente destaca-se a importância da comunicação organizacional como estratégia para fortalecer o ambiente interno. Ao promover a troca clara e constante de informações, a comunicação contribui também para o engajamento e a motivação dos profissionais. Na Administração Pública, servidores bem-informados tendem a compreender melhor os objetivos institucionais, sentindo-se parte das decisões por meio de uma atuação mais colaborativa. Dessa forma, a comunicação efetiva torna-se um elo entre a gestão e os servidores, favorecendo com o alinhamento de propósitos, um clima organizacional positivo que influencia na produtividade.

A comunicação organizacional, segundo Abreu (2019), pode ser dividida em comunicação institucional, comunicação administrativa e comunicação interna. Kunsch (2003), também categoriza a comunicação organizacional em três partes, conforme a Figura 6 – Categorização institucional da comunicação, sendo elas a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional.

Figura 6 – Categorização institucional da comunicação



Fonte: Kunsch (2003, p. 151).

A comunicação interna, quando bem estruturada, contribui para a redução de falhas operacionais, o que resulta em maior eficiência nos processos e no alcance dos objetivos institucionais. Ela também fortalece a cultura organizacional, estimula o engajamento dos servidores e promove um clima de confiança, indispensável para o trabalho em equipe e a resolução de conflitos.

Além disso, a comunicação eficaz viabiliza o compartilhamento de experiências e práticas, contribuindo para a continuidade das ações e minimizando os impactos da rotatividade de pessoal. No setor público, cujas características são a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas, uma comunicação interna clara e bem estruturada se torna ainda mais essencial. Ela não só fortalece a boa governança, como também reconhece os servidores como peças centrais na melhoria contínua dos serviços oferecidos à população.

O estudo apresentado nesta dissertação concentra-se na comunicação administrativa, compreendida como uma vertente da comunicação interna que viabiliza o funcionamento das atividades organizacionais. A comunicação administrativa, segundo Abreu (2019), ocorre no contexto das atividades gerenciais e operacionais da instituição, sendo responsável por sustentar o funcionamento do

sistema organizacional por meio de seus fluxos e redes de informação. É ela que possibilita a coordenação das ações internas e assegura a continuidade dos processos, ao promover a circulação das informações necessárias para que os recursos sejam convertidos em produtos, serviços ou resultados.

Como as organizações possuem estruturas formais e informais, a comunicação que ocorre nesses ambientes também assume essas duas características. A comunicação formal é aquela que “segue a cadeia do comando estabelecida pela hierarquia de autoridade da organização” (Schermerhorn 1999, p. 261 *apud* Abreu 2019, p. 65). Geralmente, é realizada por meio de documentos oficiais, como relatórios, ofícios, memorandos e outros registros escritos, que asseguram a padronização e a formalidade na transmissão das informações.

A comunicação informal “se desenvolve separadamente da estrutura formal e não segue a cadeia de comando”. (Schermerhorn, 1999, p. 261 *apud* Abreu 2019, p. 65). A comunicação informal exerce um papel incerto nas organizações, oferecendo tanto seus benefícios quanto seus riscos. Por um lado, esse tipo de comunicação surge de maneira espontânea e não hierarquizada, atendendo a necessidades que a comunicação formal nem sempre consegue suprir, como a troca rápida de informações e a manutenção de vínculos interpessoais. Por outro, a ausência de controle e de registro oficial pode gerar distorções e disseminação de informações imprecisas, comprometendo a confiabilidade e a eficiência comunicacional. Assim, embora a comunicação informal possa favorecer a agilidade e a integração entre os membros da organização, ela também requer atenção e equilíbrio por parte da gestão, a fim de evitar que se torne um canal de desinformação ou de dispersão das atividades institucionais.

Segundo a perspectiva apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* Jesus, 2007), a criação do conhecimento dentro das organizações ocorre a partir da interação entre dois tipos de saber: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é de natureza subjetiva e intuitiva, o que dificulta sua formalização e transferência, por estar fortemente vinculado às experiências pessoais e ao contexto individual. Em contrapartida, o conhecimento explícito apresenta características mais objetivas e estruturadas, sendo facilmente protocolado e transmitido por meio de documentos, registros, dados e outras formas concretas de informação.

Os autores apresentam uma lógica que, à primeira vista, pode parecer invertida, mas que revela um importante princípio: o conhecimento explícito, aquele formalmente registrado e documentado, deve ser internalizado e incorporado à prática cotidiana do colaborador, tornando-se um conhecimento tácito. Esse movimento é importante para que o saber se torne efetivo, gere novos aprendizados informais e, posteriormente, possa ser novamente externalizado sob a forma de novos conhecimentos explícitos:

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 78 *apud* Jesus, 2007, p. 139).

A Figura 7 – A espiral do conhecimento, explica como o conhecimento é criado e ampliado nas organizações a partir da interação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A conversão do conhecimento tácito em explícito fortalece a comunicação interna nas organizações. O conhecimento tácito está vinculado à experiência individual dos colaboradores, sendo difícil de ser compartilhado diretamente. Quando esse saber é externalizado, por meio de registros, relatórios, procedimentos, manuais ou treinamentos, torna-se acessível a outros membros da equipe, promovendo a padronização das práticas e a continuidade das atividades, mesmo diante de mudanças no quadro de pessoal.

Essa conversão contribui para a eficácia da comunicação interna, pois reduz ruídos e evita a perda de informações, facilitando a disseminação do conhecimento organizacional. Ao transformar conhecimentos individuais em ativos compartilhados, a organização aprimora sua eficiência administrativa. Segundo Torquato (2004 *apud* Abreu 2019), manter a harmonia entre as redes formais e informais de comunicação é essencial para garantir a eficiência e a fluidez dos processos comunicativos dentro das organizações.

Figura 7 – A espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

O terceiro ponto a ser considerado nesta seção que trata da comunicação organizacional e da gestão de pessoas é a rotatividade de servidores públicos. Nas empresas privadas, a rotatividade de pessoal é frequentemente tratada como um indicador estratégico de gestão de pessoas, pois está relacionada à retenção de talentos, à motivação dos colaboradores e aos custos com desligamentos e novas contratações.

A alta rotatividade pode comprometer a continuidade das atividades, afetar o clima organizacional e impactar negativamente os resultados esperados. Esse fenômeno, embora mais associado ao setor privado, também se manifesta em órgãos públicos, ainda que com características próprias.

Na Administração Pública, a proteção contra a dispensa, promovida pela estabilidade empregatícia, e a ausência de compensação pelo trabalho “extra”, definida pelo sistema de remuneração e promoções, podem ser decisivas para o comprometimento dos servidores (Biazzi; Muscat; Biazzi, 2011 *apud* Fonseca, 2020). Especialmente em instituições que contam com servidores contratados ou ocupantes de cargos comissionados, a rotatividade dificulta a consolidação de rotinas e o desenvolvimento de competências específicas, exigindo esforços adicionais para capacitação e adaptação constantes. Assim, é fundamental compreender os efeitos da rotatividade no contexto público, para a busca de soluções que promovam maior estabilidade, eficiência e eficácia na execução das políticas públicas.

Outro aspecto relevante é o ambiente de trabalho. Quando este não é acolhedor, desafiador ou compatível com as expectativas profissionais, é comum que o servidor se desmotive. Essa insatisfação tende a se agravar quando há divergência entre as atribuições reais do cargo e o que foi inicialmente proposto, ou quando a remuneração não corresponde à complexidade ou ao volume de trabalho exigido (Oliveira, 2006). Segundo Marques (2012), a rotatividade dentro das organizações tende a se intensificar quando os trabalhadores enfrentam sentimentos de desmotivação e insatisfação, levando-os, muitas vezes, a tomar a decisão de se desligar voluntariamente da instituição.

Na Administração Pública, a ocorrência da rotatividade de servidores pode ser minimizada por meio de ações estratégicas de gestão. O gestor público exerce papel fundamental nesse contexto, ao promover um ambiente de trabalho que estimule o engajamento, a valorização profissional e o bem-estar dos servidores. Além disso, a oferta de oportunidades de qualificação e desenvolvimento contribui para fortalecer o vínculo com a instituição, reduzindo a insatisfação e o desejo de desligamento de determinado setor ou da própria instituição.

Gil (2007) confirma a parcela de responsabilidade da instituição com a rotatividade de pessoal, afirmando que a disposição para desempenhar com excelência as tarefas atribuídas está relacionada às características individuais do trabalhador, mas é igualmente impactada pelas condições oferecidas pela organização em que atua. E ainda, os colaboradores que demonstram maior produtividade geralmente são aqueles que compartilham dos valores institucionais e estão alinhados com os objetivos organizacionais, assumindo uma postura de comprometimento e engajamento com a missão da instituição, isto é, “vestem a camisa” da empresa. Esta premissa de responsabilidade, também se aplica aos órgãos da Administração Pública, tendo em vista a importância de um ambiente de trabalho salubre, tanto no aspecto de infraestrutura quanto no clima organizacional, para que se promova a adesão aos propósitos da instituição.

Hoje, reconhece-se que os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida, ou seja, capazes de proporcionar segurança e satisfação. Assim, cabe à empresa cuidar para que o ambiente oferecido a seus empregados seja suficientemente motivador, se quiser manter empregados qualificados (Gil, 2007, p. 45).

Por fim, Freire e Ferreira (2011, p. 179) sinalizam medidas a redução da rotatividade: “ (1) melhoria do ambiente de trabalho; (2) análise do desempenho dos supervisores e das práticas de compensação; (3) boa integração com os funcionários, oferecendo-lhes condições de progresso dentro da empresa”. Tais medidas podem ser adaptadas à aplicabilidade na gestão pública, guardadas as devidas especificidades.

Diante dos impactos que a rotatividade de servidores pode provocar na Administração Pública, a adoção de algumas estratégias pode contribuir à sua redução e prevenção. A melhoria do ambiente de trabalho pode promover a permanência dos servidores, proporcionando condições adequadas para o desempenho de suas funções e favorecendo o bem-estar organizacional. Paralelamente, a integração efetiva entre os membros da equipe fortalece o vínculo institucional e estimula o engajamento. Dessa forma, a construção de um ambiente público mais estável, eficiente e comprometido com o serviço prestado à sociedade depende, em grande medida, de uma gestão que valorize o capital humano e promova condições que favoreçam a continuidade das atividades administrativas.

Esta gestão voltada para a valorização do potencial humano reconhece a importância de investir no desenvolvimento e bem-estar dos servidores, promovendo um ambiente organizacional mais eficiente e sustentável. Tal valorização está diretamente relacionada ao papel estratégico do gestor, a fim de incentivar e promover o engajamento, a motivação e a permanência dos profissionais no setor público. “A Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos” (Gil, 2007, p. 60). É por meio desta liderança que se consolidam práticas voltadas à valorização dos servidores e à melhoria contínua dos processos institucionais.

Configura-se então, uma nova exigência de perfil para esses gestores, alinhado às transformações organizacionais e às demandas contemporâneas da Administração Pública. Para Gil (2007), as novas capacidades do gestor de pessoas são: prestar suporte adequado ao público interno e externo; adaptar-se às inovações na área da gestão; garantir que a instituição conte com servidores preparados e engajados; promover condições saudáveis e equilibradas de trabalho; gerar benefícios tanto para os trabalhadores quanto para a organização e seus usuários; assumir um papel ativo na condução de transformações; reconhecer os indivíduos

como colaboradores fundamentais do processo organizacional; e manter uma postura ética e socialmente comprometida. No entanto, adotar esse novo modo de liderar implica enfrentar algumas mudanças importantes. O setor precisa avançar de tarefas puramente operacionais para uma atuação mais estratégica; deixar de agir apenas diante dos problemas e passar a preveni-los; substituir uma postura de fiscalização por relações de parceria; trocar o foco na execução de atividades pelo foco na solução dos desafios; ampliar o horizonte do planejamento, indo além do imediato e pensando a longo prazo; deslocar a atenção dos procedimentos para os resultados; e, por fim, superar a busca exclusiva por eficiência interna para alcançar uma verdadeira eficácia organizacional. (Gil, 2007).

Para Batista (2012, p. 42), “a soma da capacidade dos servidores públicos de uma equipe contribui para aumentar a capacidade da equipe, que será tão boa quanto a dos seus integrantes”. De fato, o desempenho coletivo é fortemente influenciado pelas competências individuais dos membros que compõem o grupo. Cada servidor traz consigo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, somados e bem articulados, potencializam a performance da equipe como um todo.

Contudo, vale destacar que essa relação não é meramente aritmética. A eficácia de uma equipe não depende apenas da soma das capacidades individuais, mas também da sinergia entre seus integrantes, da comunicação, da clareza de objetivos, do engajamento e, principalmente, da liderança exercida. Uma equipe composta por servidores qualificados pode não atingir seu pleno potencial se faltar integração, cooperação ou direcionamento. Portanto, a qualidade da equipe está diretamente relacionada não apenas ao talento de seus membros, mas à forma como esses talentos são mobilizados de maneira estratégica, colaborativa e orientada para resultados.

Diante disso, o gestor de pessoas deve desempenhar um papel estratégico nas organizações, especialmente no setor público, onde desafios como a rotatividade de servidores e a busca por maior eficiência são constantes. Para exercer suas funções de maneira eficaz, esse profissional precisa ir além das atribuições tradicionais, desenvolvendo competências técnicas, humanas e conceituais que lhe permitam atuar como facilitador de processos, promotor de um ambiente de trabalho saudável e agente de valorização do capital humano. “Descobriu-se que relacionamentos positivos entre líderes e trabalhadores promovem resultados

positivos, incluindo exaustão emocional reduzida e recursos aprimorados” (Young *et al.*, 2021; Lee *et al.*, 2019; Chiniara; Bentein, 2018 *apud* Moreira, 2023, p. 12). Além disso, Vieira *et al* (2021, p. 15) complementam que “não basta a Administração Pública ter um quadro de servidores capacitados se não existir dentro da sua cultura organizacional uma comunicação clara, transparente e alinhada aos objetivos e as metas governamentais”. Percebe-se que a articulação das equipes, aliada à organização das informações e à realização de capacitações internas, tem potencial para motivar os servidores e aperfeiçoar a execução dos procedimentos dentro de um órgão público, concluem Vieira *et al* (2021).

Assim, a comunicação organizacional e a gestão de pessoas mostram-se dimensões complementares e essenciais para o bom funcionamento das instituições públicas. Uma comunicação clara, acessível e bem estruturada contribui para o alinhamento das equipes, para a continuidade das práticas administrativas e para a circulação eficaz das informações. Ao mesmo tempo, a gestão de pessoas, ao reconhecer o papel dos servidores, investir em sua capacitação e estimular o engajamento, fortalece o trabalho coletivo e o compromisso com os objetivos institucionais. A integração desses elementos favorece a construção de um ambiente mais cooperativo, capaz de aprimorar os processos de trabalho e de responder, com maior qualidade e responsabilidade, às demandas da sociedade.

3.4 A GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos representa uma abordagem estratégica para o aprimoramento organizacional, ao permitir que instituições públicas e privadas alinhem suas atividades ao alcance de resultados mais eficazes, integrados e com melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Na Administração Pública, essa prática tem se destacado por contribuir significativamente para o cumprimento do princípio da eficiência, um dos alicerces da gestão pública conforme previsto no artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988). Batista (2012, p. 18) reforça a relevância deste princípio, afirmando que “a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população”.

Quando a Administração Pública passa a organizar suas atividades com base em processos bem definidos, ela ganha condições reais de identificar onde estão os entraves, evitar repetições desnecessárias e reduzir desperdícios. Isso se reflete diretamente na maneira como os serviços chegam ao cidadão. A gestão por processos não apenas dá ordem ao fluxo de trabalho, mas também contribui para que as responsabilidades fiquem mais claras, para que as decisões sejam tomadas com base em dados e para que a transparência seja fortalecida. Com isso, a qualidade dos serviços públicos tende a melhorar, gerando impactos positivos na experiência e na satisfação da sociedade.

É importante destacar que, quando a Administração Pública decide trabalhar com uma lógica orientada por processos, isso implica uma mudança significativa na sua maneira de funcionamento. A gestão por processos exige uma cultura organizacional mais colaborativa, com comunicação interna e administrativa entre os setores, adotem procedimentos padronizados e contem com servidores engajados no propósito comum. Com esse alinhamento, os órgãos públicos ampliam sua capacidade de responder às necessidades da sociedade e fortalecem práticas de gestão voltadas para a entrega de resultados.

3.4.1 O conceito de processos

Drucker (2001, p. 6 *apud* Tonini, 2020 p. 1997) define as organizações como “um agrupamento de indivíduos que se reúnem para atingir determinados objetivos, sob uma sistemática de atividades repetitivas conscientemente deliberadas e coordenadas”. Em concordância com Peter Drucker, pode-se compreender que qualquer organização, seja ela pública ou privada, nasce da intenção de reunir pessoas em torno de propósitos comuns. No caso das empresas privadas, esse propósito se relaciona à geração de lucro e ao desenvolvimento de atividades econômicas. No setor público, o foco está no atendimento das necessidades coletivas, na oferta de serviços como saúde, educação, segurança ou infraestrutura. Mesmo com finalidades distintas, todas dependem de uma estrutura organizada e de processos bem definidos para que suas atividades possam funcionar de maneira eficaz.

As organizações privadas estão sempre buscando maneiras de se destacar e permanecer competitivas. Para isso, adotam ferramentas e métodos de gestão que as ajudem a trabalhar melhor e de forma mais eficiente. No setor público, não há disputa por mercado, e sim a responsabilidade de oferecer serviços de qualidade à população. O compromisso da Administração Pública está em garantir o acesso a informações, aprimorar o atendimento e utilizar o conhecimento de forma estratégica para responder às demandas sociais (Cong; Pandya, 2003 *apud* Batista, 2012). Tonini (2020) também reforça essa distinção ao explicar que as organizações privadas têm como propósito entregar algo útil à sociedade, mas, ao mesmo tempo, gerar retorno financeiro para quem investe nelas. Já outras instituições funcionam sem buscar lucro, dedicadas exclusivamente a oferecer serviços ou produtos gratuitos que atendam às necessidades coletivas.

Os processos funcionam como um guia orientador do trabalho diário, ajudando a colocar em prática aquilo que cada instituição se propõe a fazer. Eles organizam as atividades, evitam improvisos desnecessários e possibilitam que os recursos sejam usados habilmente. Embora cada tipo de organização tenha finalidades diferentes, públicas ou privadas, é com a gestão eficiente dos processos que as metas são alcançadas, serviços ganham qualidade e a missão institucional se realiza.

Assim sendo, processos organizacionais são definidos como

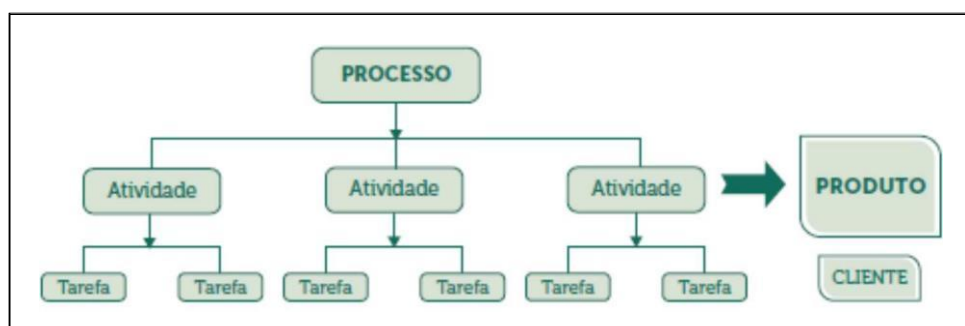
O conjunto de ações necessárias para a conclusão de um feito, ou seja, processo é a representação do todo, o qual é formado por procedimentos menores, executados de forma sequencial. Envolve a entrada de insumos, a sua transformação, e a entrega de resultados (França *et al*, 2023, p. 131).

Eles representam a forma como o trabalho é realizado dentro da organização e são fundamentais para o cumprimento de sua missão institucional. Silva (2015, p. 13) é enfático quando afirma que “tudo é feito por meio de processos. Nas empresas é a mesma coisa: tudo é feito por processos”. E ainda, tudo o que ocorre dentro de uma organização, desde a produção de bens até a prestação de serviços, acontece por meio de processos estruturados. Não é apenas o produto final que depende de um processo produtivo; toda a dinâmica organizacional das empresas se desenvolve por meio de etapas interligadas que compõem seus diversos processos. Santos (2023) complementa a definição de processo, adjetivando-o com o termo “inteligente”: um processo inteligente é aquele que realiza o necessário com o mínimo de recursos,

de maneira simples, precisa e eficiente. Utiliza a tecnologia como aliada para superar desafios, adapta-se a exceções ou situações imprevistas e fornece as informações essenciais para o alcance de seus objetivos.

Conforme destaca Brasil (2016, p. 12), “a essência de um processo de trabalho está na importância do resultado que suas atividades, dispostas de forma ordenada, devem gerar para satisfazer as necessidades humanas ou organizacionais”. A partir dessa concepção, observa-se que a estrutura de um processo pode ser decomposta em níveis menores, atividades e tarefas, que, organizadas de maneira lógica e sequencial, contribuem para o alcance do resultado esperado, como ilustrado na Figura 8 – Hierarquia do Processo.

Figura 8 – Hierarquia do Processo



Fonte: Brasil (2016, p. 13).

Os termos processo, atividade e tarefa formam uma espécie de hierarquia dentro da organização do trabalho, cada qual com seu papel na forma como as ações se estruturam no dia a dia. O processo pode ser entendido como o todo, o caminho que reúne diferentes etapas e transforma recursos em resultados alinhados aos objetivos da instituição. Dentro dele, encontram-se as atividades, que agrupam rotinas de trabalho e dão forma a partes específicas desse objetivo maior. Como aponta Cury (2003, *apud* Brasil, 2016), cada atividade é formada por um conjunto de tarefas interligadas e executadas com o apoio de determinados recursos. No nível mais detalhado dessa hierarquia, estão justamente as tarefas, que correspondem às ações concretas, aquelas que realmente acontecem no cotidiano e fazem a atividade avançar. Para o autor, a tarefa reúne os passos e operações que permitem executar um serviço ou produzir um resultado. Dessa forma, as tarefas dão corpo às atividades, e estas, organizadas de maneira coerente, compõem os processos, formando uma

estrutura que facilita a compreensão, o acompanhamento e a eficiência do trabalho dentro da organização.

No contexto da Administração Pública, compreender os processos significa entender como o serviço público é executado e de que maneira as ações de diferentes setores se articulam para entregar valor à sociedade. A definição de processos organizacionais de Tonini (2020) expressa a forma de funcionamento da empresa: baseando-se em um único propósito, onde suas partes operam de maneira independente. A este mecanismo, ele chama de “junto-separado-detalhado”. Silva (2015, p. 15) também corrobora com esta definição de partida do todo para as partes, dizendo que “processo é ação, pois implica na empresa em movimento, “fazendo acontecer”, “transformando” decisões, objetivos e metas em realizações”.

Santos (2023) entende o processo como um conjunto organizado de ações e comportamentos, executados tanto por pessoas quanto por sistemas, com a intenção de gerar resultados específicos. Ao enfatizar o papel das pessoas, o autor reforça que os processos não são apenas fluxos técnicos, mas dependem da atuação humana. Dessa forma, pode-se dizer que eles articulam diferentes tipos de recursos, tais como humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e intelectuais, para que a instituição alcance seus objetivos. Em qualquer tipo de organização, pública ou privada, os processos funcionam como mecanismos que transformam insumos em produtos ou serviços. E, para que gere resultados e agreguem valor à instituição e à sociedade, é indispensável que haja planejamento, coordenação e acompanhamento contínuo.

Entender os processos como uma cadeia em que cada parte depende da outra ajuda a perceber que nenhuma etapa é isolada. Mesmo uma tarefa simples influencia o resultado final e o desempenho de todo o sistema organizacional. Dentro dessa perspectiva, Gonçalves (2000a *apud* Fonseca, 2020, p. 130) destaca uma característica fundamental dos processos: a interfuncionalidade. “Para o autor, a maioria dos processos importantes atravessa as fronteiras das áreas funcionais, por isso, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais, interfuncionais, interdepartamentais ou horizontais”. Essa visão integrada reforça a importância de adotar uma gestão por processos que seja estratégica e colaborativa, capaz de promover eficiência, inovação e aperfeiçoamento contínuo.

Outra característica importante dos processos é a repetibilidade, segundo Silva (2015). Padronizar os processos garante que ele seja repetido quantas vezes forem

necessárias para garantir o atendimento com uniformidade. Por meio da repetibilidade, definem-se procedimentos claros que orientam a realização de tarefas, reduzindo a ocorrência de erros e variabilidades indesejadas. Além disso, a padronização facilita o treinamento de novos profissionais e promove a continuidade das operações, mesmo diante da rotatividade de pessoal.

Na Administração Pública, a padronização dos processos garante transparência e prestação de serviços com qualidade à sociedade. Dessa forma, a padronização não apenas organiza o trabalho, mas também impulsiona a busca pela excelência no atendimento ao cidadão.

Por fim, a simplicidade deve também ser considerada uma característica dos processos. Buscar soluções que sejam fáceis de implementar, rápidas de executar e que promovam a simplificação de atividades e processos deve sempre ser uma prioridade. “Quanto mais simples de compreensão e execução forem as atividades, menor a probabilidade de falhas e erros” (Silva, 2015, p. 86).

A interfuncionalidade, a repetibilidade e a simplicidade dos processos permitem que a gestão seja mais eficiente, ao possibilitar a mensuração de resultados, a identificação de gargalos, a redução do desperdício e a implementação de melhorias contínuas. Ao medir os processos, o gestor identifica oportunidades de ajustes e melhorias.

Quanto à mensuração de resultados, Silva (2015, p. 54) propõe quatro categorias de medidas no estudo dos processos:

- a) Medidas gerais, que retratam o aspecto mais macro, mais geral do processo.
- b) Medidas de valor, que retratam o quanto de valor, financeiramente falando, é processado pela operação.
- c) Medidas de retrabalho, que indicam o quanto de desperdício é gerado pelo processo ou que o afete.
- d) Medidas de produtividade, que retratam o quanto de produtividade a operação é capaz de imprimir.

Cabe ainda distinguir a diferença entre a elaboração de um processo e de um ato normativo. Para Santos (2023), a ideia de processo está diretamente ligada à possibilidade de medir e compreender melhor o que é feito dentro de uma organização. Segundo o autor, esse olhar estruturado para as atividades permite identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de aprimoramento, sempre com o propósito de gerar melhorias reais no funcionamento institucional. O ato normativo, de acordo com o Glossário de Termos Legislativos do Congresso Nacional (Brasil,

2025), é a “manifestação de autoridade que expressa preceito obrigatório imposto, ou reconhecido como tal, pelo Estado, destinado a reger relações jurídicas entre pessoas e entre elas e o Estado”. Assim, Santos (2023) recomenda que, para que os processos sejam implementados por meio dos atos normativos, como leis, decretos e resoluções, devem trazer em sua estrutura uma visão da organização, sem um detalhamento confuso e excessivo, para que sejam um instrumento complementar ao ato normativo.

Dessa maneira, o entendimento do conceito de processos e sua correta aplicação não apenas contribuem para o desempenho da gestão pública, mas também promovem maior transparência e controle na execução das funções. Esse conceito inicia o aprofundamento na seção seguinte, que tratará da gestão de processos e gestão por processos como ferramenta de modernização da Administração Pública.

3.4.2 Gestão de processos e gestão por processos

A partir da compreensão do conceito de processos como um conjunto estruturado de atividades inter-relacionadas, orientadas à geração de produtos ou serviços, é possível avançar para uma abordagem mais estratégica da dinâmica organizacional: a gestão por processos e a gestão de processos. Ambas refletem uma mudança na forma como as organizações, sejam públicas ou privadas, estruturam suas operações, saindo de uma visão departamentalizada para uma perspectiva integrada e transversal. A visão organizacional por processos permite que se enxergue a instituição como um sistema composto por fluxos contínuos de atividades que cruzam áreas e funções, tendo como foco principal o atendimento eficaz às necessidades dos cidadãos. Nesta seção, são exploradas as diferenças e complementaridades entre a gestão de processos e a gestão por processos, destacando sua relevância para a melhoria do desempenho organizacional e a promoção de uma cultura voltada para resultados.

Os modelos de gestão por processos e gestão de processos tiveram sua origem no contexto das organizações privadas, especialmente voltadas à área de negócios, com o propósito de aprimorar a eficiência operacional e os resultados empresariais. Com o passar do tempo, tais abordagens foram adaptadas e incorporadas pela Administração Pública, que reconheceu nelas um instrumento

eficaz para o aprimoramento da gestão institucional. França *et al* (2023, p. 127) afirmam que “a implementação da metodologia na Administração Pública contribui para proporcionar um modelo de gestão integrada, pois origina-se da visão sistêmica com foco em resultados e nas necessidades de todos os envolvidos”.

Na esfera pública, a gestão por processos passou a ser utilizada não apenas para racionalizar fluxos de trabalho e reduzir burocracias por meio de uma “maior uniformização e simplificação de rotinas, redução de custos e minimização de retrabalhos” (França *et al*, 2023, p. 127), mas também para fortalecer a transparência, a padronização e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, contribuindo para uma gestão mais integrada, eficiente e orientada a resultados.

Santos (2023) propõe a diferenciação entre a gestão de processos e por processos. A gestão de processos refere-se ao acompanhamento e controle contínuos das atividades, garantindo que os processos estejam operando de acordo com o que foi estabelecido. No entanto, essa abordagem pode apresentar uma visão restrita da organização, frequentemente fragmentada e concentrada em departamentos específicos, o que pode dificultar a integração entre as áreas. A gestão por processos ocorre quando a organização atinge um nível mais elevado de maturidade gerencial, adotando uma abordagem ampla e sistêmica. Nessa perspectiva, há uma consideração mais aprofundada das interações entre os processos, permitindo uma visão integrada de toda a estrutura organizacional. As decisões e os controles passam a ser fundamentados nos processos como um todo, promovendo maior consistência e eficiência na gestão. Ciuffo (2020, p. 63) também apresenta duas abordagens distintas sobre a gestão processual, citando “a perspectiva organizacional, mais ampla e estratégica”, definindo a gestão por processos e “a perspectiva de processo específica e prática, atuando diretamente sobre os processos”, definindo a gestão de processos.

Um dos principais objetivos da gestão de processos, segundo Tonini (2020), é desenvolver e manter processos que alcancem o mais alto nível de desempenho, operando com máxima velocidade, uso eficiente dos recursos, elevada flexibilidade e qualidade superior, mesmo diante de situações imprevistas. Esse aprimoramento contribui para reduzir o esforço dos colaboradores, assegurar a qualidade adequada de produtos e serviços e, ao mesmo tempo, diminuir os custos operacionais.

A gestão de processos nas organizações se sustenta sobre pilares fundamentais, descritos por Santos (2023), que garantem sua efetividade e integração ao funcionamento institucional. O primeiro deles é o alinhamento estratégico, que assegura que todos os processos estejam direcionados aos objetivos e metas da organização, promovendo coerência entre a operação e o planejamento estratégico.

A governança é outro pilar essencial, segundo Santos (2023), pois define as estruturas, papéis, responsabilidades e regras que organizam a forma como os processos são conduzidos e supervisionados, garantindo transparência, conformidade e controle adequado. Associada à governança, a gestão de processos deve trabalhar as seguintes etapas, segundo a Introdução à Gestão de Processos de Trabalho (Brasil, 2016): (1) identificação dos processos; (2) priorização dos processos críticos; (3) mapeamento dos processos; (4) medição; (5) análise; (6) redesenho; (7) implantação do processo redesenhado; (8) gerenciamento do processo (monitoramento, análise e otimização). Tais etapas fornecem uma base técnica para compreender, avaliar e aperfeiçoar o fluxo de atividades.

Santos (2023) afirma ainda que a tecnologia da informação é um suporte imprescindível para a gestão de processos, pois possibilita a automação, o monitoramento e a análise dos processos em tempo real, contribuindo para a agilidade e a confiabilidade das operações. Já o pilar das pessoas destaca a importância dos colaboradores como executores e protagonistas da gestão de processos, exigindo capacitação, engajamento e clareza de papéis.

Por fim, a cultura organizacional deve estar orientada à melhoria contínua, à colaboração e ao foco em resultados. A consolidação dessa cultura é o que sustenta, a longo prazo, o comprometimento com a gestão por processos, tornando-a parte do cotidiano da organização e favorecendo a eficiência, especialmente na Administração Pública, onde os desafios são complexos e a entrega de valor à sociedade é o foco principal (Santos, 2023).

A gestão por processos surge como uma abordagem que permite às organizações públicas e privadas visualizar, monitorar, avaliar e aperfeiçoar suas atividades de forma sistemática. Na Administração Pública, essa gestão assume um papel ainda mais relevante, pois está diretamente relacionada à eficiência, um dos princípios constitucionais da administração.

A melhoria da eficiência, isto é, a otimização dos recursos disponíveis estará sempre na agenda das organizações públicas, pois, como se sabe, os recursos gastos pelo Estado são extraídos da sociedade civil por meio de impostos. Por isso, no Estado Democrático de Direito, os cidadãos exigem eficiência, qualidade e transparência no gasto público (Batista, 2012, p. 45).

Por meio da gestão por processos, é possível mapear fluxos de trabalho, identificar redundâncias, corrigir falhas, melhorar a alocação de recursos e promover a qualidade dos serviços públicos. Para Davenport (1994, *apud* Ciuffo, 2020, p. 64), “a visão por processos busca a eficiência organizacional e a rapidez, foca nas atividades geradoras de valor para o cliente e questiona aquelas que não contribuem diretamente nesse objetivo”. E ainda, “o intuito da gestão por processos é desenvolver uma organização voltada para os resultados a partir da simplificação das rotinas, eliminando atividades repetitivas, desnecessárias ou ainda aquelas que não agregam valor” (Gissoni e Júnior, 2016 *apud* França *et al*, 2023, p. 132).

Dessa forma, é essencial que gestores públicos que buscam aprimorar desempenho, resultados financeiros, satisfação dos clientes, produtividade, entre outros aspectos, adotem uma visão orientada por processos. Sem essa perspectiva, torna-se difícil identificar qual parte precisa ser aprimorada para que o desempenho do processo evolua. Esse ponto de melhoria pode ser uma atividade executada de maneira inadequada por determinado setor, a forma como um serviço é repassado para o próximo estágio, um servidor sem o treinamento ou as competências necessárias para determinada função ou, ainda, um gestor que não compreenda plenamente as necessidades dos usuários relacionados ao seu processo. Segundo Silva (2015, p. 39), “é comum nos trabalhos de melhoria de processos termos que estabelecer uma nova forma de trabalho para as pessoas, principalmente quando adotamos sistemas novos ou outra ferramenta qualquer”.

O autor discorre ainda sobre o papel dos gestores na gestão por processos: “é importante que compreendam que o seu processo é apenas uma fração da cadeia de processos que é a empresa. É muito comum que o problema no processo de um setor tenha origem no processo de outro” (Silva 2015, p.21). Esta perspectiva da cadeia de processos é complementada por Slack (2002, p. 42-46 *apud* Silva, 2015) que afirma a necessidade da compreensão da organização como um sistema composto por diversos processos interligados. Nessa visão, as diferentes áreas atuam simultaneamente como fornecedoras e usuários internos, ou seja, em uma abordagem

orientada a processos, um determinado processo pode, em certos momentos, ser o fornecedor de outro, assim como pode, em outras situações, assumir o papel de usuário.

Buscar a melhoria dos processos significa almejar um desempenho mais elevado para a organização, com o propósito de atender melhor aos cidadãos, aperfeiçoar os serviços prestados, explorar novas maneiras de oferecer seus serviços, adotar inovações tecnológicas, reduzir custos e otimizar o uso dos recursos. Trata-se, portanto, de adotar diversas ações, abordagens e concepções que impulsionem a organização a alcançar níveis superiores de resultados.

Na Administração Pública, a melhoria dos processos beneficia diversos atores, assim como ocorre no setor privado. Biazzi *et al* (2011), na análise dos casos estudados em seu artigo, concluem que o gestor público precisa se comprometer com o aperfeiçoamento das operações, pois isso reflete diretamente na eficiência da gestão, na qualidade dos serviços prestados e no cumprimento das políticas públicas. Os servidores envolvidos também ganham ao participar ativamente de iniciativas de melhoria, promovendo um ambiente mais colaborativo, menos burocrático, com processos mais ágeis e transparentes, além de possibilitar o desenvolvimento de novas competências.

Segundo Sperling *et al.* (2023), a sociedade se beneficia do aprimoramento da Administração Pública com serviços mais eficientes, transparentes e acessíveis, reforçando a cidadania e a confiança nas instituições. Já o governo ganha com o fortalecimento das instituições públicas, a melhora na prestação de serviços, o fomento ao desenvolvimento socioeconômico e a modernização da máquina pública, promovendo maior efetividade na implementação das políticas públicas e na geração de valor para a sociedade.

Concluindo, a gestão de processos e a gestão por processos são ferramentas importantes para a modernização e a eficiência na Administração Pública. Ao promover a padronização, eliminar desperdícios e melhorar a qualidade dos serviços, essas práticas fortalecem a capacidade do setor público de responder às demandas sociais de forma mais ágil, transparente e eficaz. Ainda, favorecem a valorização dos servidores, estimulam a inovação e criam um ambiente propício à melhoria contínua, consolidando uma gestão pública orientada para a geração de valor para a sociedade.

3.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de campo constitui uma etapa fundamental deste estudo, pois permite o acesso direto às práticas, percepções e dinâmicas presentes no ambiente investigado. Ao fornecer dados que complementam as demais fontes utilizadas, ela fortalece o processo de triangulação metodológica, contribuindo para análises mais consistentes e contextualizadas, aumentando a confiabilidade das conclusões apresentadas.

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (...) Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los (Lakatos, 2003, p. 186).

A autora destaca um aspecto essencial ao enfatizar que a pesquisa de campo não deve ser reduzida a uma simples coleta de dados. Ela representa um processo muito mais amplo e significativo, pois “exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado” (Lakatos, 2003, p.186).

Gil (2002) destaca a relevância da pesquisa de campo, apontando que ela tende a gerar resultados mais precisos e confiáveis. Ao reforçar essa ideia, o autor afirma:

O estudo de campo apresenta algumas vantagens em relação principalmente aos levantamentos. Como é desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos, seus resultados costumam ser mais fidedignos. Como não requer equipamentos especiais para a coleta de dados, tende a ser bem mais econômico. E como o pesquisador apresenta nível maior de participação, torna-se maior a probabilidade de os sujeitos oferecerem respostas mais confiáveis (Gil, 2002, p. 53).

Em contrapartida, o autor aponta a limitação da pesquisa de campo, afirmando que “como, na maioria das vezes, os dados são coletados por um único pesquisador, existe risco de subjetivismo na análise e interpretação dos resultados da pesquisa” Gil (2002, p. 53). Essa observação chama atenção para a necessidade de cautela na condução e no tratamento dos dados, uma vez que as percepções individuais do pesquisador podem influenciar o processo interpretativo. Por essa razão, reforça-se a importância de estratégias metodológicas complementares, tais

como a triangulação de dados, a fim de mitigar eventuais vieses e assegurar maior rigor científico ao estudo.

Para alcançar os objetivos delineados nesta pesquisa, a investigação do conceito da Gestão por Processos foi orientada pela análise de três aspectos principais: “interação e instrução entre processos”, “rotatividade de servidores” e “Procedimento Operacional de Processo”. Os questionários abordaram as questões relacionadas à interação entre processos e à rotatividade dos servidores, enquanto as entrevistas semiestruturadas foram utilizadas para explorar a dimensão relativa ao Procedimento Operacional de Processo, que são as orientações repassadas às escolas estaduais para a instrução dos processos de prestação de contas e doação de bens móveis permanentes.

Os questionários foram aplicados aos servidores das escolas estaduais jurisdicionadas à Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, responsáveis pela condução dos processos de prestação de contas, bem como àqueles encarregados do inventário anual e dos processos de doação de bens móveis. As entrevistas foram realizadas com três agentes-chave no contexto investigado: o coordenador do Setor de Prestação de Contas, o servidor responsável pelos inventários anuais e pelos processos de doação de bens móveis na SRE-Caxambu e um servidor da Divisão Operacional e Financeira. A utilização combinada desses instrumentos permitiu captar não apenas dados objetivos sobre a execução dos processos, mas também aspectos subjetivos relacionados às percepções, dificuldades e sugestões dos profissionais diretamente envolvidos. Com isso, buscou-se aprofundar a compreensão sobre o funcionamento atual dos processos patrimoniais e identificar pontos críticos e potenciais de melhoria, contribuindo para a formulação de soluções mais adequadas e aplicáveis à realidade institucional.

A pesquisa qualitativa, focada em compreender e analisar o problema proposto no estudo de caso, depende dos dados coletados por meio de questionários e entrevistas, das fontes secundárias de dados e do quadro conceitual que permitam uma análise detalhada e contextualizada. No entanto, como os dados qualitativos são subjetivos e dependentes da interpretação do pesquisador, o método de triangulação de dados, como metodologia de análise de dados, aumenta a confiabilidade, a credibilidade e a profundidade da pesquisa.

Denzin (2009), citado no artigo de Santos *et al* (2020), aborda que a triangulação pode ser realizada de quatro diferentes formas: triangulação de fontes de dados, triangulação de investigador, triangulação de teoria e triangulação metodológica. Esta pesquisa pretende usufruir-se da triangulação de fontes de dados, que envolve a utilização de diversas fontes de dados para entender o mesmo problema sob diferentes ângulos.

Para Sá e Henrique (2019, p. 651), “a metodologia da triangulação deve envolver, no mínimo, três pontos de vista, entretanto, podem ser utilizados vários outros pontos de vista e fontes de pesquisa, a fim de se chegar a uma avaliação mais precisa do contexto”. Dessa forma, foram coletadas informações por meio de questionários com dois grupos de participantes das escolas estaduais e entrevistas com analistas da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu. Além disso, documentos internos como procedimentos operacionais de processo e orientações repassadas pela Regional às escolas estaduais foram analisados. As legislações vigentes e normativas que norteiam os processos de prestação de contas e doação de bens móveis também foram exploradas.

Por fim, estes dados foram tratados por meio de análise temática, sendo triangulados na modalidade de combinação de diferentes fontes de dados (Denzin, 2009 *apud* Santos *et al.*, 2020), considerando os dados levantados na análise documental, nos questionários e entrevistas e em articulação com o referencial teórico. Assim, a triangulação de dados, envolvendo a combinação de diferentes fontes de dados, valida e enriquece os resultados. Em uma pesquisa qualitativa, esse processo não só minimiza as perspectivas individuais, mas também oferece uma visão mais ampla e complexa do problema investigado, resultando em uma análise mais robusta e precisa.

3.5.1 Questionários: Abordagem sobre a instrução e interação entre os processos e a rotatividade de servidores

O questionário constitui um instrumento utilizado para a coleta de dados em pesquisas. Enquanto elaborado pelo pesquisador, seu preenchimento é realizado diretamente pelo participante, de forma autônoma, sem a necessidade da presença do pesquisador no momento das respostas. Pode ser definido como “um conjunto de

perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica” (Yaremko; Harari; Harrison ; Lynn, 1986, p. 186 *apud* Günther, 2003).

Destaca-se a importância de utilizar uma linguagem clara e objetiva na elaboração do questionário, garantindo que o participante compreenda facilmente o conteúdo das perguntas. Além disso, antes de ser aplicado de forma definitiva, o questionário deve ser submetido a um pré-teste com um grupo reduzido de pessoas, possibilitando a identificação e correção de possíveis falhas na formulação das questões. Morgan e Anderson (2010), detalham os passos para o desenvolvimento de um questionário, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Componentes do desenvolvimento de questionário

(Continua)

Componente	Descrição	Pessoas envolvidas
1. Objetivo	Esclarecer o objetivo e o uso potencial dos dados do questionário.	Formuladores de políticas, principais interessados e gerente de desenvolvimento de testes.
2. Tabela de Especificações	Desenhar a tabela de especificações do questionário para especificar respondentes, áreas principais, tipos de itens, codificação e protocolo de aplicação.	Gerente de desenvolvimento de testes, especialistas nas disciplinas, analista de dados, elaboradores de itens experientes, professores experientes, formuladores de políticas e principais interessados.
3. Itens	Anotar os itens do questionário.	Gerente de desenvolvimento de testes e elaboradores de itens.
	Aumentar a clareza e a utilidade em painéis de questionário.	Gerente de desenvolvimento de testes e elaboradores de itens.
	Revisar os questionários.	Gerente de desenvolvimento de testes, formuladores de políticas e principais interessados.
4. Plano de análise dos dados	Especificar o plano para processar informação, para criar variáveis e indicadores para medição, e para tipos de análise.	Analista de dados e gerente de desenvolvimento de testes.

(Conclusão)

5. Pré-teste	Desenhar, produzir e revisar questionários para pré-teste.	Gerente de desenvolvimento de testes, elaboradores de itens, profissionais de design e diagramação e revisores.
	Escrever instruções para pré-teste de questionários e treinar aplicadores.	Gerente de desenvolvimento de testes e elaboradores de itens.
	Fazer o pré-teste dos questionários, ao mesmo tempo em que os testes estão passando por um pré-teste.	Gerente de desenvolvimento de testes, gerente de logística e aplicadores de teste.
6. Questionário final	Analisar dados do pré-teste do questionário.	Gerente de desenvolvimento de testes e analista de dados.
	Refinar questionário e instruções de aplicação com base nos dados do pré-teste e nos retornos dos aplicadores do pré-teste.	Gerente de elaboração de testes, elaboradores de itens e analista de dados.
	Produzir o formulário final do questionário.	Gerente de elaboração de testes, elaboradores de itens, profissionais de <i>design</i> e diagramação e revisores.

Fonte: Elaboração própria, com base em Morgan e Anderson (2010, p. 112).

Efetivamente, a forma de encaminhamento dos questionários foi viabilizada pela Diretoria de Administração e Finanças, que possui acesso aos e-mails institucionais de cada unidade escolar. A partir desse recurso, em 18/08/2025 foi enviado aos Diretores Escolares um e-mail solicitando a colaboração na pesquisa. A mensagem continha um *link* para preenchimento do e-mail institucional dos Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATBs) responsáveis pela execução dos Termos de Compromisso e respectivas prestações de contas, bem como aos servidores encarregados dos processos de doação de bens móveis e de elaboração do inventário anual.

Os dois questionários foram formulados no *Google Forms* do e-mail institucional da pesquisadora e, cada um, enviado para um servidor da Escola Estadual, a título de teste, para que eles pudessem retornar suas críticas e sugestões sobre a clareza e objetividade das questões. Os testes retornaram respostas significativas, que levaram a alterações nas questões do Bloco 1 de ambos os

questionários. Foi necessário esclarecer melhor as questões, a fim de que os servidores compreendessem a intenção da pesquisadora. Feitas as alterações, e submetidas novamente a teste pelos servidores escolhidos, os questionários foram validados. Os roteiros aplicados aos respondentes dos questionários encontram-se nos Apêndices A e B desta dissertação.

Com os endereços institucionais disponibilizados, um questionário foi enviado aos 41 ATBs Financeiros das escolas estaduais que possuem Caixa Escolar sob a jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu. A participação foi voluntária, e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) inserido no cabeçalho do questionário, assegurando a transparência e a ética na condução da pesquisa. O questionário digital garantiu flexibilidade para que fosse respondido em qualquer momento, seja dentro ou fora do horário de trabalho.

O objetivo central desta etapa foi compreender se o Procedimento Operacional de Processo (POP), repassado pelo Setor de Prestação de Contas, é efetivamente claro e objetivo para os servidores. Verificou-se também se, na prática, a montagem da prestação de contas segue rigorosamente o POP ou se ocorre de forma distinta. Além disso, buscou-se identificar em que momento da vigência do Termo de Compromisso os documentos comuns são produzidos e se existe troca de informações entre o ATB Financeiro e o responsável pelos processos de inventário e doação de bens móveis. A pesquisa levantou ainda os dados sobre a situação funcional desses servidores, se são efetivos ou contratados, aspecto que influencia na continuidade e qualidade do trabalho, assim como seu nível de experiência e satisfação na execução das tarefas. O acesso dos respondentes aos questionários foi encerrado em 22/09/2025, tendo estes atingido 37 respostas do total de 41 ATB's Financeiros convidados, correspondendo a 90,24%.

De modo semelhante, foi enviado, também via *Google Forms*, um questionário aos servidores responsáveis pelos inventários e processos de doação de bens móveis nas mesmas 41 escolas estaduais. A Escola Estadual São Francisco de Assis foi excluída desta etapa, por tratar-se de uma Unidade Prisional sem Caixa Escolar e, portanto, sem processos de doação de bens móveis, embora realize o inventário anual.

As perguntas formuladas para esses servidores foram estruturadas semelhantemente àquelas dirigidas aos ATBs Financeiros, mas com foco na

perspectiva específica dos responsáveis pelos inventários e processos de doação de bens móveis. A pesquisa buscou avaliar a clareza e objetividade do POP repassado pelo Setor de Rede Física, bem como verificar se há fidelidade às instruções durante a montagem dos processos. Além disso, foi investigado em que etapa ocorre a duplicação documental e se há intercâmbio de informações com os ATBs Financeiros, assim como pesquisou-se a experiência e o grau de satisfação desses servidores em suas funções.

Assim como o questionário dos ATB's Financeiros, este foi encerrado para receber respostas em 22/09/2025, retornando 35 respostas de 41 servidores responsáveis pelo Inventário Anual e processos de doação de bens móveis. Em síntese, o questionário configurou-se como um importante instrumento na coleta de dados para esta pesquisa, possibilitando o alcance de um número expressivo de respondentes de forma padronizada e eficiente. Sua utilização favoreceu a obtenção de informações relevantes acerca das práticas e percepções dos servidores envolvidos nos processos de prestação de contas, inventário e doação de bens móveis. Além disso, ao ser aplicado de maneira sistematizada, o questionário contribuiu significativamente para a triangulação dos dados, enriquecendo a análise qualitativa e fortalecendo a validade dos resultados obtidos. Dessa forma, reafirma-se a importância desse instrumento na construção de um diagnóstico mais preciso sobre a gestão patrimonial na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, orientando as propostas de aprimoramento dos processos analisados.

3.5.2 Entrevistas: Abordagem sobre o Procedimento Operacional de Processo e a Linha do Tempo da Gestão Patrimonial

A entrevista constitui um recurso valioso para a obtenção de conhecimento interpessoal, permitindo, no contato direto, a compreensão de diversos aspectos, elementos de identificação e possibilidades de construção tanto da visão do entrevistado quanto, em certa medida, do próprio entrevistador. Pode ser classificada de acordo com o grau de flexibilidade na condução. Quando estruturada, segue um roteiro fixo, com perguntas previamente elaboradas e definidas. Já a entrevista semiestruturada proporciona ao pesquisador maior liberdade, permitindo adaptações

e aprofundamentos ao longo do diálogo, conforme as necessidades e o contexto da investigação.

O método de questionário constitui um processo discursivo complexo, que se desenvolve a partir da interação entre entrevistador e entrevistado. Nesse contexto, emergem percepções, interpretações, expectativas e representações que influenciam tanto o momento da entrevista quanto as etapas posteriores de escuta, organização e análise das informações coletadas.

A entrevista qualitativa, pois, fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos (Bauer e Gaskell, 2002, p. 65).

Bauer e Gaskell (2002) apresentam, de maneira muito clara e prática, orientações para a realização de uma entrevista individual. A entrevista individual, também conhecida como entrevista em profundidade, caracteriza-se por ser uma conversação orientada, cuja duração habitual varia entre sessenta e noventa minutos.

Os autores discorrem que, para sua realização, o pesquisador prepara previamente um roteiro com os tópicos essenciais relacionados aos objetivos e às questões centrais da pesquisa. No início da entrevista, é fundamental que o entrevistador apresente uma breve introdução sobre o estudo, agradeça ao participante pela disponibilidade e, em seguida, solicite autorização para realizar a gravação da conversa. A gravação deve ser apresentada como um recurso importante, tanto para garantir um registro fiel das informações quanto para auxiliar na posterior análise dos dados, permitindo que o entrevistador foque plenamente na interação, sem a necessidade de se preocupar excessivamente com anotações.

É recomendável que, antes de iniciar a entrevista, o pesquisador verifique cuidadosamente o funcionamento do equipamento de gravação, certificando-se de que os dispositivos estejam prontos para uso e acionados corretamente no momento oportuno. Para estabelecer um ambiente acolhedor e facilitar o início da conversa, é aconselhável propor questões iniciais que sejam simples, de fácil resposta e que não provoquem resistência ou desconforto. Ao longo da entrevista, o entrevistador deve demonstrar atenção e interesse genuíno nas respostas do participante, utilizando recursos não verbais como contato visual, gestos afirmativos e expressões de encorajamento (Bauer e Gaskell, 2002).

O desenvolvimento da entrevista, ainda segundo os autores, pode ser orientado pela estratégia de aprofundamento, a partir da exploração de pontos mencionados pelo entrevistado, solicitando que este forneça mais detalhes ou esclarecimentos. É importante considerar que alguns participantes podem demorar um pouco para se sentir à vontade, o que é perfeitamente natural nesse tipo de abordagem. Durante a condução da entrevista, o pesquisador deve manter as questões principais em mente, utilizando o roteiro apenas como apoio ocasional, sem comprometer a fluidez da conversa. O foco principal deve ser a escuta atenta e a compreensão do conteúdo compartilhado pelo entrevistado.

Por fim, Bauer e Gaskell (2002) destacam que as pausas na fala do participante não devem ser precipitadamente preenchidas com novas perguntas; ao contrário, deve-se respeitar esses silêncios como momentos de reflexão, proporcionando ao entrevistado o tempo necessário para organizar suas ideias e expressá-las com clareza.

Nas práxis, conforme previsto, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com servidores da Diretoria de Administração e Finanças da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu. Essas entrevistas tiveram como interlocutores o Coordenador do Setor de Prestação de Contas e um servidor do Setor de Rede Física responsável pela condução dos processos de inventário e de doação de bens móveis e ainda, um servidor da Divisão Operacional e Financeira. O objetivo central desta etapa foi aprofundar a compreensão sobre os Procedimentos Operacionais de Processo (POP) e as orientações que são transmitidas às escolas estaduais no âmbito da gestão patrimonial. A entrevista com o servidor da Divisão Operacional e Financeira, que atua há anos no setor, tendo sido, inclusive, Diretor de Administração e Finanças, corroborou com informações sobre a linha do tempo da gestão patrimonial na SRE-Caxambu.

O critério para a escolha dos entrevistados foi definido de acordo com o grau de interação de cada um deles com os assuntos abordados. No Setor de Rede Física, o entrevistado trabalha diretamente com a gestão patrimonial, em especial, o Inventário Anual e os processos de doação de bens móveis. Assim, possui experiência e propriedade para detalhar a dinâmica desses processos e apontar os pontos falhos e passíveis de aperfeiçoamento. Ele foi identificado em suas colocações como “Entrevistado INV”.

No Setor de Prestação de Contas, o Coordenador foi escolhido justamente por se dedicar a orientar e supervisionar a execução das atividades de gestão financeira e administrativa, garantir a observância das normas legais, gerenciar a tramitação de documentos e contratos, além de apoiar as escolas na correta aplicação dos recursos públicos e na prestação de contas de convênios e projetos, buscando a eficiência na gestão escolar. Foi identificado como “Entrevistado PC” em suas ponderações.

O “Entrevistado DIVOF” foi selecionado por sua experiência profissional de dezessete anos na Divisão Operacional e Financeira e como Diretor de Administração e Finanças por um período de quase quatro anos. Suas declarações contribuíram para a fidedignidade dos relatos da pesquisadora no Capítulo 2.2.

Para viabilizar a participação dos entrevistados, em 05 de setembro de 2025, o Diretor da Diretoria de Administração e Finanças enviou individualmente, via e-mail institucional, aos três servidores previamente escolhidos pela pesquisadora, um convite formal para participar de uma entrevista abordando os temas sobre a dinâmica do Inventário Anual e Processos de Doação de Bens Móveis, a dinâmica da prestação de contas dos Termos de Compromisso e a rotina da Divisão Operacional e Financeira. O convite continha todas as informações pertinentes para que os interessados pudessem confirmar sua disponibilidade de participação, por meio do e-mail institucional da pesquisadora.

Recebidas as confirmações, todas em 05 de setembro de 2025, a pesquisadora tratou de formalizar a adesão à pesquisa, providenciando os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o agendamento das entrevistas no Salão de Reuniões da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, respeitando a disponibilidade de cada um e garantindo um ambiente adequado e reservado para a coleta das informações.

Os TCLE foram impressos em duas vias e entregues em mãos para cada um dos participantes. O entrevistado do Setor de Rede Física assinou seu TCLE em 08 de setembro de 2025, tendo concedido sua entrevista no dia 09 de setembro de 2025, às 09h30min com duração de 45min53s. Os entrevistados do Setor de Prestação de Contas e da Divisão Operacional e Financeira assinaram seus TCLE em 10 de setembro de 2025, realizando suas entrevistas em 11 de setembro de 2025, às 09h

com duração de 27min23s e às 09h30min com duração de 14min51s, respectivamente.

Com o intuito de garantir a integridade e fidelidade do registro dos dados obtidos, as entrevistas, conduzidas pela pesquisadora, foram gravadas em áudio, utilizando simultaneamente dois aparelhos celulares. Esse procedimento visou minimizar eventuais riscos de perda de informações, assegurando a confiabilidade do material coletado para a posterior análise qualitativa.

Os roteiros iniciais das entrevistas encontram-se nos apêndices C, D e E desta pesquisa. Sendo entrevistas semiestruturadas, ao longo da conversa foram incluídas perguntas adicionais e complementares, que enriqueceram as colocações dos entrevistados.

A transcrição do material foi realizada por meio de um aplicativo de acesso gratuito disponível na internet. Posteriormente, a pesquisadora procedeu à conferência minuciosa do texto, confrontando-o com os áudios gravados, de modo a assegurar a fidedignidade e a integridade das informações fornecidas pelos participantes da pesquisa.

Esta etapa da pesquisa constituiu-se, portanto, como um momento fundamental para a triangulação dos dados, a ser complementado as informações obtidas por meio dos questionários e proporcionando uma visão mais ampla e aprofundada sobre os procedimentos e práticas adotadas na gestão dos processos patrimoniais no âmbito da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu.

As entrevistas configuraram-se como um recurso metodológico nesta pesquisa que possibilitou uma compreensão mais aprofundada e contextualizada das práticas, percepções e desafios enfrentados pelos servidores responsáveis pelos processos de prestação de contas, inventário e doação de bens móveis e gestão patrimonial na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu. Por meio desse instrumento, foi possível captar nuances, interpretações e significados que dificilmente emergiriam apenas com a aplicação de questionários, enriquecendo, assim, a qualidade da análise e a robustez dos resultados. Ademais, as entrevistas contribuíram para a triangulação dos dados, ampliando a validade e a confiabilidade da investigação, e proporcionando subsídios fundamentais para a proposição de soluções voltadas à otimização dos processos de gestão patrimonial no âmbito da administração pública.

Conclui-se, portanto, a apresentação do campo da pesquisa, contemplando a aplicação de questionários e a realização de entrevistas. A etapa seguinte, apresentada na próxima seção, será dedicada à análise dos dados coletados, buscando interpretar os resultados à luz do referencial teórico adotado.

3.6 A TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Sá e Henrique (2019) afirmam que, de acordo com Denzin (2011), a triangulação consiste em integrar e confrontar diferentes perspectivas, possibilitando a comparação, o diálogo e a crítica entre distintos pontos de vista. A seção 3.6 A Triangulação dos Dados tem como propósito integrar e confrontar os resultados obtidos a partir das diferentes etapas metodológicas da investigação, a fim de assegurar maior consistência e profundidade às análises. Para tanto, foram consideradas as três categorias de análise que orientaram o estudo: Gestão Patrimonial na Administração Pública, Comunicação Organizacional e Gestão de Pessoas e Gestão por Processos.

A metodologia da triangulação deve envolver, no mínimo, três pontos, de vista, entretanto, podem ser utilizados vários outros pontos de vista e fontes de pesquisa, a fim de se chegar a uma avaliação mais precisa do contexto em que os dados podem ser coletados de diferentes formas, utilizando estratégias distintas, analisando os dados por diferentes métodos ou até mesmo empregando diferentes pesquisadores para o estudo de um mesmo fenômeno (Sá e Henrique, 2019, p.650).

A articulação entre os referenciais teóricos, os documentos oficiais e os dados coletados em campo possibilitaram uma visão mais abrangente e crítica sobre a realidade investigada, permitindo identificar convergências, lacunas e contradições entre o que é normatizado, o que é preconizado pela literatura e o que efetivamente ocorre na prática cotidiana das escolas estaduais e da Regional de Caxambu.

3.6.1 Categoria de Análise: Gestão Patrimonial na Administração Pública

Conforme destacado na primeira seção do capítulo anterior, a tríade dos bens móveis é composta pelos processos de doação de bens móveis permanentes, inventário anual e prestação de contas dos recursos recebidos. Os processos de doação de bens móveis permanentes são uma forma de incorporação dos bens

adquiridos pelas Caixas Escolares na carga patrimonial das escolas estaduais. Viecelli e Markoski (2013) consideram como incorporação ao patrimônio público todo e qualquer ingresso de bens adquiridos pela instituição que passe a integrar formalmente o controle patrimonial.

Para validar as evidências trazidas na Tabela 2 – Ritmo do andamento dos Processos de Doação de Bens Móveis, que demonstra o declínio do desempenho de somente um servidor da SRE-Caxambu para instruir os processos de bens móveis permanentes, o Entrevistado DIVOF expôs: “É uma conferência grande, então, uma pessoa vai acompanhando, vai fazendo esse confronto da carga atual com a carga anterior das 43 escolas”.

Segundo Di Pietro (2022, p. 278) para se alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público, a eficiência apresenta dois aspectos. O primeiro, se refere ao modo de atuação do agente público e o segundo ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública. Assim, percebe-se que somente um servidor, mesmo dedicado às suas funções, não consegue promover a eficiência nos processos de doação de bens móveis, pois se ocupa de outras tarefas na gestão patrimonial, enquanto que o volume de trabalho cresce devido ao aumento no investimento de recursos públicos nas escolas estaduais. Ao mesmo tempo, o segundo aspecto da eficiência, citado por Di Pietro, revela a chave para a solução deste gargalo: organizar, estruturar e disciplinar. Estas três ações, para Carvalho Filho (2015, p. 33) dão sentido à eficácia, que se traduz nos meios e instrumentos para se alcançar a eficiência.

O Entrevistado INV acrescentou, sobre a atuação da comissão de inventário

A comissão é composta de três integrantes. Essa comissão atua, basicamente, na época do inventário. Após o período de inventário, é apenas um servidor que fica por conta do serviço de patrimônio, de conferência dos demais documentos, orientações com relação à elaboração dos processos de doação, disputa, desaparecimento. Esse tipo de trabalho, ele ocupa o servidor por mais ou menos uns seis meses, ou até mais, porque existem outras demandas no setor para serem atendidas.

Confirmando a atuação do servidor na gestão patrimonial e seu acúmulo de tarefas, Bernardes, Santos e Prochnow (2021, p. 7) afirmam que “a administração do patrimônio tem como objetivo efetuar os registros, controle e descarte dos materiais permanentes ou bens móveis”. Ou seja, cabe ao servidor acompanhar toda a vida útil

dos bens móveis permanentes adquiridos, desde a sua incorporação até à sua baixa patrimonial, tanto da Regional quanto dando suporte às escolas estaduais.

Já na segunda seção daquele mesmo capítulo foi desenhada a linha do tempo do processo de doação de bens móveis permanentes, a fim de demonstrar o andamento da instrução desses processos, com a Resolução 1.313 de 27 de abril de 2009 (Minas Gerais, 2009b) até o ano de 2024, recorte desta pesquisa.

Retomando a Figura 5 – Linha do tempo dos processos de doação de bens móveis permanentes na SRE-Caxambu, houve uma estagnação dos processos de doação de bens nos períodos de 2009 a 2011 e 2013 a 2017, com exceção de 2014. O Entrevistado DIVOF, confirmando esta evidência, declarou: “Quando fiz parte de algumas comissões, não existia esse processo de doação de bens, não. O trabalho era conferir os inventários”.

Para melhor contextualizar a participação do Entrevistado DIVOF nas Comissões de Inventário, foi feito um levantamento das Resoluções que instituíram tais comissões (Minas Gerais, 2011, 2012, 2013, 2014b, 2015, 2016, 2017b, 2018, 2019), resultando um total de 09 (nove) anos de atuação, no período de 2011 a 2019.

Bernardes (2009 *apud* Bernardes, Santos e Prochnow, 2021, p. 6) afirma que é fundamental que as atividades apresentem coerência e estejam interligadas de forma contínua. Além disso, exige-se que o fluxo e a sequência das tarefas sejam concluídos em sua totalidade, uma vez que cada ação depende da anterior, sendo a assinatura final no documento o elemento que encerra o ciclo processual. Portanto, de acordo com o Entrevistado DIVOF, a gestão patrimonial de 2008 a 2017 não foi executada em sua completude, visto que os processos de doação de bens móveis não foram instruídos no tempo correto.

A retomada da instrução dos processos de doação de bens móveis ocorreu de 2018 a 2024, com o advento do SEI. O Entrevistado DIVOF ratificou, afirmando em sua gestão como Diretor de Administração e Finanças

No período de 2020 e 2021, quando teve a pandemia, que a gente teve que, obrigatoriamente, trabalhar em casa, eu recordo que uma servidora me reportou que ia aproveitar o período para retomar esse processo de doação de bens.

Com esta atitude de resgate da instrução dos processos de doação de bens móveis, confirma-se a colocação de Viecelli e Markoski (2013, p. 2) de que compete tanto aos gestores quanto aos usuários zelar pela proteção e preservação do

patrimônio das instituições, o que implica a realização de um cadastro sistemático e eficiente de todos os bens.

Conclui-se que a gestão patrimonial na Administração Pública exige não apenas mecanismos de controle e acompanhamento sistemático dos processos, mas também a busca contínua pela eficiência, pela racionalização do uso dos recursos com a redução de desperdícios e a estruturação de um trabalho em equipe. Dessa forma, a gestão patrimonial se consolida como mais um elemento estratégico para o alcance de resultados sustentáveis e para a promoção da credibilidade da Administração Pública perante a sociedade.

3.6.2 Categoria de Análise: Comunicação Organizacional e Gestão de Pessoas

A categoria de análise desta seção abrange dois elementos centrais observados no contexto das escolas estaduais e da Regional de Caxambu. O primeiro refere-se à comunicação organizacional, considerando os fluxos comunicacionais estabelecidos entre os servidores envolvidos em processos como a prestação de contas, o inventário anual e a doação de bens móveis, tanto nas escolas estaduais quanto na SRE-Caxambu, bem como os desafios de alinhamento e integração desses processos. A ênfase neste elemento está na comunicação administrativa, situada no âmbito da comunicação interna. Essa forma de comunicação compreende tanto os mecanismos formais, como normas, documentos, registros e procedimentos, quanto as interações informais que ocorrem no cotidiano de trabalho e que, muitas vezes, influenciam diretamente o andamento dos processos. Além disso, envolve também a valorização e circulação dos conhecimentos explícito e tácito, fundamentais para a padronização, a compreensão compartilhada das atividades e a melhoria contínua dos processos analisados.

O segundo elemento diz respeito à gestão de pessoas, com destaque para o contexto das escolas estaduais, onde os servidores administrativos são responsáveis pela instrução dos processos de prestação de contas, inventário anual e doação de bens móveis. Nesse âmbito, destaca-se a necessidade de uma atuação articulada entre a SRE-Caxambu e as unidades escolares, especialmente por meio de ações de formação continuada que assegurem a qualificação permanente dos servidores envolvidos. Adicionalmente, considera-se fundamental a adoção de estratégias

voltadas à redução da rotatividade, como o fortalecimento do ambiente de trabalho, a promoção da integração entre os membros das equipes e iniciativas que contribuam para a valorização do capital humano, elementos essenciais para a estabilidade e a eficiência dos processos organizacionais.

3.6.2.1 Comunicação organizacional nas escolas estaduais e na Regional de Caxambu

A comunicação organizacional entre o Setor de Rede Física e o Setor de Prestação de Contas é examinada, nesta seção, a partir de dois níveis de análise. O primeiro refere-se às interações que ocorrem no âmbito das escolas estaduais, enquanto o segundo contempla os fluxos comunicacionais estabelecidos na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu.

Quanto ao primeiro nível, nas escolas estaduais, o entrevistado INV afirmou que o Setor de Rede Física orienta as escolas a produzirem seus próprios documentos para o processo de doação de bens móveis, sem consultar o ATB Financeiro que faz a prestação de contas. “Hoje, instruímos a escola a produzir todos os documentos necessários ao processo de doação de bens, independente da prestação de contas”. Consequentemente, o Setor de Rede Física não fomenta esta comunicação, ou mesmo, este raciocínio de que aquele setor produz os documentos que a escola necessita neste setor. O Entrevistado INV complementou: “Não há uma comunicação entre o Setor de Prestação de Contas, o Setor de Patrimônio e a questão da elaboração desses processos dentro da escola”.

Em análise ao questionário direcionado aos ATB's Financeiros, uma pequena divergência percentual é encontrada na pergunta 1.5, com a questão 1.4 do questionário do Inventário e Processos de Doação de Bens Móveis. Enquanto que no primeiro, 16 respondentes, 47,1% declararam trabalhar com os processos de prestação de contas e inventário anual, no segundo 19 respondentes fazem essa confirmação.

Fazendo um contraponto da impressão do Entrevistado INV, e considerando o questionário com o servidor do Inventário e Processo de Doação de Bens, revela-se uma outra realidade. Na pergunta 1.4, quando perguntado se o mesmo servidor também trabalha com a prestação de contas, 55,9% ou 19 pessoas responderam

afirmativamente, confirmando assim que há uma comunicação entre os dois setores dentro das escolas estaduais em pelo menos metade dos entrevistados.

Observa-se, a partir dessa divergência identificada, a coexistência de conhecimento tácito e comunicação informal entre os servidores das escolas, em contraste com o conhecimento explícito materializado nas orientações encaminhadas pelo Setor de Rede Física às escolas estaduais, por meio de canais formais. Diante desse cenário, evidencia-se a necessidade de que o Setor de Rede Física incorpore de modo sistemático o conhecimento tácito produzido no cotidiano das escolas, convertendo-o em conhecimento explícito por meio do aprimoramento contínuo das instruções repassadas anualmente. Desse modo, aspectos relevantes da comunicação informal tendem gradualmente a ser formalizados, contribuindo para maior clareza, padronização e eficácia nos processos de trabalho.

Segundo Torquato (2004 *apud* Abreu 2019), manter a harmonia entre as redes formais e informais de comunicação é essencial para garantir a eficiência e a fluidez dos processos comunicativos dentro das organizações.

A comunicação administrativa nas escolas estaduais, que, de acordo com Abreu (2019), ocorre no contexto das atividades gerenciais e operacionais da instituição, sendo responsável por sustentar o funcionamento do sistema organizacional por meio de seus fluxos e redes de informação, é ainda mais reforçada com as perguntas seguintes 1.5 e 1.6. Perguntados se tinham conhecimento que os documentos necessários ao processo de doação de bens móveis eram produzidos nos processos de prestação de contas, 88,2% ou 30 pessoas declararam ter ciência desta informação e 94,1%, 32 pessoas confirmaram que o Setor de Prestação de Contas fornecia a elas esses documentos.

A Figura 4, constante na Seção 2.1.4, demonstra a diferença de temporalidade na produção desses documentos. Esse intervalo temporal se confirma com as respostas das questões 1.7 e 1.8. Perguntados em que momento o Termo de Doação e o Anexo são produzidos, lembrando que aqui se trata do servidor do Inventário e Processo de Doação de Bens, 47,1% (16 respondentes), emitem estes documentos de acordo com o recebimento das notas fiscais de aquisição dos bens, 32,3% (11 pessoas) afirmaram emitir estes documentos na época do Inventário Anual e 5 pessoas, (20,6%), solicitam esses documentos ao Setor de Prestação de Contas. Todavia, ainda que 30 pessoas (88,2%) tenham ciência de que os documentos estão

prontos na Prestação de Contas, somente cinco os solicitam no Setor, preferindo os outros 25 servidores (79,4%) produzirem os documentos em duplicidade. No questionário do ATB Financeiro, na questão 1.4, 45,7% (16 servidores) afirmaram produzir o Termo de Doação a cada nota fiscal adquirida, isto quer dizer que, em quase metade da totalidade de escolas estaduais, o documento é produzido em tempo real à compra e estão disponíveis para a instrução do processo de doação de bens móveis. Esses índices levam à conclusão de que o servidor de prestação de contas caminha em direção à produção dos documentos de maneira imediata à aquisição, mas o servidor do processo de doação de bens móveis ainda prefere a emissão dos documentos em duplicidade.

Questionados sobre a produção da Justificativa na questão 1.8, que é um documento implícito na Prestação de Contas, pois a justificativa para a aquisição dos bens consta na Ata de Apresentação do Plano de Aplicação ao Colegiado, os servidores afirmaram que 52,9% (18 servidores) produzem-na no momento do Inventário Anual, 26,5% (9 servidores), disseram que a emitem de acordo com o recebimento das notas fiscais e 20,6% (7 servidores), solicitam-na ao Setor de Prestação de Contas. Observa-se novamente a mesma e exata conclusão da questão anterior, ainda que 30 respondentes saibam da existência do documento na Prestação de Contas, apenas 07 agilizam seus processos buscando-os no Setor.

Evitar a duplicidade de documentos passa por replanejamento de processos, por melhoria na comunicação entre os envolvidos nesses processos e por tecnologias que auxiliem. “Vê-se, portanto, que a coordenação das equipes juntamente com a organização dos dados e treinamentos internos é capaz de estimular os servidores e melhorar a forma como os procedimentos são realizados internamente a um órgão público” (Vieira *et al* 2021, p. 5).

Tais evidências sugerem a necessidade do fortalecimento na comunicação entre os dois servidores que instruem os processos, a fim de se alcançar o objetivo geral desta dissertação, que consiste em propor medidas para agilizar a instrução dos processos de doação de bens móveis adquiridos pelas Caixas Escolares para a carga patrimonial das escolas estaduais da jurisdição da SRE-Caxambu.

Silva e Neves (2004 *apud* Jesus, 2007, p.140), citam os requisitos para a manutenção do ciclo de conhecimento na instituição:

Um nível de interação regular entre os funcionários, oportunidade e meios de aproveitamento dos conhecimentos tácitos e mecanismos que assegurem o registro permanente de dados e informações.

Assim, o fomento da comunicação entre os servidores das escolas estaduais que instruem ambos processos é essencial para a utilização das informações produzidas em comum. Manoel e Bezerra (2016, p.76) afirmam que “a comunicação de qualidade é de suma importância para se manter a continuidade dos procedimentos administrativos de uma organização”. E ainda, a comunicação não se limita ao ato de transmitir informações. Ela exige alinhamento entre as partes envolvidas.

O Setor de Prestação de Contas, com olhar voltado para o segundo nível, a comunicação organizacional na Regional, afirmou, por meio do Entrevistado PC, que há comunicação entre este Setor e a Rede Física, ressaltando a importância para o trabalho de ambos, ainda que possa ser melhorada.

Essa parte do patrimônio não é só um braço da prestação de contas, como que é onde a gente descobre as possíveis irregularidades na escola, parte muito desse acompanhamento e dessa fiscalização, então, assim, há, sim, essa comunicação, há essa comunicação e dá para se aperfeiçoar muito ainda.

Assim, a análise dos dados provenientes das entrevistas e questionários permitiu identificar que, tanto nas escolas estaduais quanto na Regional de Caxambu, existe uma comunicação estabelecida entre os servidores responsáveis pela prestação de contas, pelo inventário anual e pela doação de bens móveis. No entanto, observou-se que essa comunicação ocorre de forma limitada, carecendo de maior sistematização e alinhamento. Vieira *et al.* (2021) acrescentam que a simples existência de servidores devidamente capacitados não é suficiente se a cultura organizacional da Administração Pública não incorporar uma comunicação clara, transparente e coerente com seus objetivos e metas governamentais.

Evidencia-se, portanto, que o fortalecimento dos fluxos comunicacionais desempenha papel central na melhoria da integração entre os setores envolvidos. Além disso, esse aprimoramento contribui para a redução de falhas nos processos e para o aumento da eficiência organizacional como um todo.

3.6.2.2 A atuação coordenada entre a SRE-Caxambu e as escolas estaduais

A atuação coordenada entre a SRE-Caxambu e as escolas estaduais também se concretiza por meio do papel desempenhado pelo Diretor Escolar, cuja função envolve a gestão da área administrativa. Nesse sentido, os entrevistados enfatizam de forma recorrente a sua responsabilidade, destacando que a delegação de atividades aos servidores não o exime de sua obrigação de supervisionar, orientar e assegurar a execução adequada dos processos administrativos.

O Entrevistado INV afirmou que o primeiro documento assinado pelo Diretor Escolar no ato de sua posse, descreve todas as suas responsabilidades perante a Escola: “O próprio Diretor, quando ele vai tomar posse do cargo, ele assina um Termo de Compromisso onde uma das cláusulas, ou mais de uma, faz referência à responsabilidade da carga patrimonial”. Porém, opinou que a falta de um acompanhamento do cumprimento de suas obrigações, por parte da Superintendência Regional de Ensino, dá margem para que certas rotinas de trabalho sejam desprezadas pelo gestor em relação a outras. “Falta um acompanhamento, uma cobrança dos gestores escolares com relação a essa responsabilidade da carga patrimonial. Por vezes, eu acho que eles não dão a devida importância”, declarou.

O Entrevistado DIVOF também observou essa prática de demérito da gestão patrimonial por parte do gestor escolar, quando, em uma oportunidade de trabalho presencial nas escolas estaduais, pôde comprovar a falta de conferência dos bens públicos:

A gente fez um trabalho conferindo a carga patrimonial das escolas, fazendo a conferência mesmo in loco, conferindo as plaquetas, plaqueteando os itens, os bens que não estavam plaqueteados na época. E passamos por todas as 43 escolas da Regional. Foi um trabalho intenso na época e o que notamos nesse trabalho foi que as escolas não conferem item a item bem a carga patrimonial. Eu acho que realmente falta muito o empenho e a responsabilidade dos gestores que trabalham com isso.

Acerca da responsabilidade do gestor escolar, um dos primeiros compromissos do Diretor empossado é a realização do Inventário de Transferência, previsto no artigo 37 do Decreto Estadual nº 45.242/2009 (Minas Gerais, 2009c). O Entrevistado DIVOF lembrou essa responsabilidade: “A partir do momento que ele assume a direção da escola, um dos primeiros itens que ele tem que conferir é a carga patrimonial da escola para ele se responsabilizar, se proteger, se precaver”.

E levantou ainda uma hipótese para esse alheamento do gestor com a gestão patrimonial: “Como é um trabalho que não impacta diretamente no aprendizado do aluno, na qualidade do ensino, nas metas que têm que ser alcançadas no ensino, eu acho que é um trabalho que eles vão deixando para depois”. Biazzi *et al* (2011) afirmam que o gestor público precisa se comprometer com o aperfeiçoamento das operações, pois isso reflete diretamente na eficiência da gestão, na qualidade dos serviços prestados e no cumprimento das políticas públicas.

Já o Entrevistado PC foi além da responsabilidade do gestor, uma vez que a Caixa Escolar é administrada pelo Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro e Secretário, todos com suas obrigações especificadas no Estatuto da Caixa Escolar. Estes atores, na realidade, são o Diretor, o Vice-Diretor e os membros do Colegiado Escolar. Neste cenário da Caixa Escolar, as funções deveriam ser corresponsabilizadas com seus membros, porém, muitas vezes são centralizadas no ATB Financeiro. “A gente precisa conscientizar o Presidente, o Vice-Presidente da Caixa Escolar e o Tesoureiro, que a responsabilidade é deles”, afirmou. Entretanto completou: “mas você não precisa ter medo de gastar, entendeu? O dinheiro não foi feito para ficar parado, o dinheiro foi feito para ser gasto”.

As respostas ao questionário com os ATB's Financeiros, na questão 1.5, confirmaram a colocação do Entrevistado PC sobre a centralização do trabalho no ATB. Um pouco mais que a maioria dos respondentes, 18, acumulam as duas funções nas escolas estaduais, tanto com a prestação de contas quanto com o inventário anual e processos de doação de bens móveis.

E ainda, na questão 2.4, 22 servidores (64,7%), declararam que gostariam de deixar o trabalho com a prestação de contas. Para Gil (2007), a disposição para desempenhar com excelência as tarefas atribuídas está relacionada às características individuais do trabalhador, mas é igualmente impactada pelas condições oferecidas pela organização em que atua. E ainda, “descobriu-se que relacionamentos positivos entre líderes e trabalhadores promovem resultados positivos, incluindo exaustão emocional reduzida e recursos aprimorados” (Young *et al.*, 2021; Lee *et al.*, 2019; Chiniara; Bentein, 2018 *apud* Moreira, 2023, p. 12).

Assim, a criação de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo constitui uma responsabilidade central do Diretor Escolar. Também lhe cabe fortalecer a integração entre os membros das equipes, promovendo cooperação e alinhamento

nas rotinas internas. A valorização do capital humano deve ser continuamente incentivada, sendo essencial às atribuições de gestão e liderança administrativa.

A Tabela 4 compila as respostas dos questionários aplicados no Bloco 2 Rotatividade de Servidores, subsidiando conclusões a respeito das evidências levantadas.

Tabela 4 – Questionários Bloco 2 Rotatividade de Servidores

Questão	ATB		Inventário	
	35 respondentes		34 respondentes	
	%	Nº	%	Nº
2.1 Sua situação funcional neste cargo é:				
Efetivo	57,1	20	73,5	25
Contratado	42,9	15	26,5	9
2.2 Há quanto tempo você desempenha este trabalho?				
Menos de 1 ano	17,1	6	11,8	4
De 1 a 2 anos	22,9	8	20,6	7
De 3 a 4 anos	17,1	6	14,7	5
Acima de 5 anos	42,9	15	52,9	18
2.3 Você já desempenhou este trabalho em outras escolas estaduais?				
Sim	42,9	15	11,8	4
Não	57,1	20	88,2	30
2.4 Se houvesse a oportunidade de deixar o trabalho com a Prestação de Contas / Inventário e Processos de Doação de Bens, você aceitaria?				
Sim	64,7	22	66,7	22
Não	35,3	12	33,3	11
Nesta questão houve uma abstenção de resposta em cada questionário.				
2.5 Qual o seu nível de satisfação com o seu trabalho?				
Muito satisfeito	28,6	10	17,6	6
Satisfeito	45,7	16	64,8	22
Indiferente	5,7	2	14,7	5
Insatisfeito	20	7	2,9	1
Muito insatisfeito	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora com base nos questionários aplicados (2025).

Enfatizando a questão da rotatividade de servidores nas escolas estaduais, uma vez que uma parte deles é contratada temporariamente, o Entrevistado INV expôs sua visão: “Os servidores que trabalham com o patrimônio, na grande maioria das escolas, são servidores contratados. Então, a rotatividade de funcionários é grande”. O Entrevistado PC também expressou uma mesma opinião:

Eu acho que esse é o grande problema hoje, que a gente não consegue dar nas escolas um contínuo serviço de qualidade, porque há uma rotatividade muito grande. Os contratos deles hoje, alguns estão naquele contrato de dois anos, então passam dois anos, alteram, ou vão para outra escola. Então, às vezes, nós temos ATB's de qualidade, mas só que aí quando vem a hora que está engrenando, tem que fazer substituição. Eu acho que tinha que ser efetivo, acho que tinha que ter uma legislação que o ATB Financeiro deveria ser efetivo, com no mínimo um curso administrativo ou contábil.

No entanto, os questionários retornaram uma realidade diferente da visão dos servidores da SRE-Caxambu. Sobre os ATB's Financeiros, que trabalham com a prestação de contas, do total de 35 respondentes, 20 servidores são efetivos, 15 atuam nesta função há pelo menos 5 anos e, 20 possuem sua única experiência na escola estadual onde atuam. Sobre os servidores que trabalham com o inventário anual e processos de doação de bens móveis, dos 34 respondentes, 25 são efetivos, 18 atuam há mais de 5 anos na função e 30 servidores desempenharam este trabalho somente na escola estadual onde são lotados.

Tais dados descartam que as fragilidades que ocorrem na instrução dos processos são provenientes somente da rotatividade de servidores, uma vez que considerando os servidores do inventário anual, a maioria são efetivos e com experiência na função. O Entrevistado INV afirmou que “o serviço não tem uma determinada continuidade”. Porém, o gargalo da descontinuidade do trabalho nos processos de doação de bens móveis permanentes não está firmado na rotatividade dos servidores escolares.

As questões 2.4 e 2.5 dos questionários indicam uma contradição, que pode ser compreendida pelo ângulo do servidor. Entre os 35 ATB's Financeiros, 26 servidores se consideram muito e/ou satisfeitos com o trabalho na prestação de contas, apesar de 22 servidores desejarem deixar esta função. Entre os 34 servidores do inventário anual e doação de bens móveis, 28 estão muito e/ou satisfeitos com o trabalho, ainda que 22 desejassem uma oportunidade de atuarem em outra atividade.

Biazzi; Muscat; Biazi (2011 *apud* Fonseca, 2020) destacam que, na Administração Pública, a estabilidade empregatícia promove uma proteção contra a dispensa e a compensação pelo trabalho “extra” não é prevista pelo sistema de remuneração e promoções. Estas características do serviço público são decisivas para o comprometimento dos servidores. Pode-se deduzir que a estabilidade gera nos servidores uma satisfação pessoal, mas gera também um descomprometimento diante das dificuldades e entraves propostos na execução do trabalho.

Oliveira (2006) afirma que esse descomprometimento tende a se agravar quando há divergência entre as atribuições reais do cargo e o que foi inicialmente proposto, ou quando a remuneração não corresponde à complexidade ou ao volume de trabalho exigido. Essa afirmação explica o número de servidores interessados em deixar suas funções nas escolas estaduais. Segundo Marques (2012), a rotatividade dentro das organizações tende a se intensificar quando os trabalhadores enfrentam sentimentos de desmotivação e insatisfação, levando-os, muitas vezes, a tomar a decisão de se desligar voluntariamente da instituição. Mesmo que a rotatividade não seja o agravante dos processos de doação de bens móveis, as afirmações dos autores conduzem à conclusão que o servidor pode estar desmotivado e insatisfeito devido à complexidade e ao volume de trabalho.

Diante do exposto, verificou-se que a responsabilidade do gestor escolar abrange tanto a gestão financeira quanto a gestão patrimonial das escolas estaduais, independentemente da eventual delegação de funções aos técnicos ou demais servidores. Os dados obtidos por meio dos questionários evidenciaram que não há rotatividade significativa no quadro de servidores, o que, por um lado, garante a continuidade administrativa, mas, por outro, pode resultar em acomodação e descomprometimento diante dos entraves inerentes à execução do trabalho. Além disso, a complexidade e o volume das demandas administrativas podem gerar desmotivação e insatisfação, o que impacta diretamente no desempenho das atividades. Desse modo, reforçou-se a centralidade do Diretor Escolar como responsável pela coordenação e supervisão desses processos, sendo imprescindível que sua atuação contemple tanto o acompanhamento técnico quanto a mobilização da equipe, de forma a mitigar os efeitos da sobrecarga e da desmotivação no contexto escolar.

Assim, conclui-se os três pontos principais levantados e discutidos nesta seção, a atuação coordenada entre a Regional e as escolas estaduais, a comunicação organizacional, com ênfase na comunicação administrativa e a rotatividade de pessoal, como sendo estratégias relevantes para o aprimoramento do processo de doação de bens móveis na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu.

3.6.3 Categoria de Análise: Gestão por Processos

Gissoni e Júnior (2016 *apud* França *et al*, 2023) afirmam que o propósito da gestão por processos consiste em orientar a organização para a obtenção de resultados, promovendo a racionalização das rotinas e suprimindo tarefas redundantes, supérfluas ou que não contribuam efetivamente para a geração de valor. Sob esta ótica da gestão por processos, as instruções e orientações repassadas pelos Setores de Rede Física e Prestação de Contas às escolas estaduais e suas Caixas Escolares, respectivamente, são o objeto de análise nesta seção, a fim de se identificar os pontos de aprimoramento na instrução dos processos de doação de bens móveis permanentes. “A inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população” (Batista, 2012, p. 18).

Silva (2015, p. 13) afirma que “tudo é feito por meio de processos. Nas empresas é a mesma coisa: tudo é feito por processos”. Assim, considerando a instrução dos processos de doação de bens móveis como um braço do processo de prestação de contas, Tonini (2020) confirma a necessidade de integração entre os processos, quando expressa que a forma de funcionamento da empresa deve ser baseada em um único propósito, com suas partes operando de maneira independente.

Santos (2023) descreve o processo como um conjunto estruturado de atividades e comportamentos, realizados por pessoas ou por sistemas automatizados, com o propósito de atingir um ou mais resultados específicos. Complementa definindo que um processo inteligente é aquele que realiza o necessário com o mínimo de recursos, de maneira simples, precisa e eficiente. Utiliza a tecnologia como aliada para superar desafios, adapta-se a exceções ou situações imprevistas e fornece as informações essenciais para o alcance de seus objetivos.

Ao comparar as definições de processo apresentadas por Silva (2015), Tonini (2020) e Santos (2023), que destacam a importância da padronização, da integração de atividades e da simplicidade para garantir eficiência e controle, com a realidade observada nos Setores de Rede Física e de Prestação de Contas, nota-se uma discrepância significativa. Em ambos os setores, a ausência de um manual que sistematize as instruções referentes aos processos de doação de bens móveis e de prestação de contas revela uma fragilidade na formalização dos processos. Essa lacuna compromete a uniformidade das ações, dificulta o acompanhamento e a melhoria contínua das etapas e, sobretudo, contraria os princípios defendidos pelos autores quanto à necessidade de organização e documentação como elementos essenciais à boa gestão por processos.

A Tabela 5 - Questionários Bloco 1 Instrução e interação entre processos, compila a importância que as orientações repassadas pelos Setores de Prestação de Contas e Rede Física têm para os servidores que instruem os processos nas escolas estaduais e Caixas Escolares, ainda que não estejam sistematizadas em um manual ou Procedimento Operacional de Processo.

Tabela 5 – Questionários Bloco 1 Instrução e interação entre processos

(Continua)

Questão	ATB		Inventário	
	35 respondentes		34 respondentes	
	%	Nº	%	Nº
1.1 Quando você vai instruir um processo (Prestação de Contas/ Inventário Anual e Doação de Bens Móveis Permanentes), com que frequência você consulta as orientações do Setor de Prestação de Contas/Rede Física?				
Sempre	45,7	16	70,7	24
Frequentemente	28,6	10	17,6	6
Às vezes	17,1	6	8,8	3
Raramente	8,6	3	2,9	1
Nunca	0	0	0	0

(Conclusão)

Questão	ATB 35 respondentes		Inventário 34 respondentes	
	%	Nº	%	Nº
1.2 As orientações repassadas esclarecem suas dúvidas quando você vai instruir um processo de Prestação de Contas / Inventário Anual e Doação de Bens Móveis Permanentes?				
Sempre	31,4	11	41,3	14
Frequentemente	25,7	9	38,2	13
Às vezes	40	14	17,6	6
Raramente	2,9	1	2,9	1
Nunca	0	0	0	0

1.3 Com que frequência você recorre ao analista da SRE-Caxambu para te responder dúvidas sobre a instrução do processo de Prestação de Contas / Inventário Anual e Doação de Bens Móveis Permanentes que você não compreendeu bem ou que não estão nas orientações repassadas?				
Sempre	31,4	11	26,5	9
Frequentemente	25,7	9	29,4	10
Às vezes	28,6	10	35,3	12
Raramente	14,3	5	8,8	3
Nunca	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora com base nos questionários aplicados (2025).

As respostas aos questionários aplicados aos ATB's Financeiros e aos servidores do Inventário Anual e Processos de Doação de Bens Móveis confirmaram a importância do repasse de orientações compreensíveis, práticas e qualitativas para a instrução dos processos. A grande maioria dos ATB's Financeiros, 26 de 35, assim como os servidores do Inventário Anual e Processos de Doação de Bens, 30 de 34, responderam que sempre e frequentemente consultam as orientações repassadas pelos seus respectivos setores da SRE-Caxambu.

No Setor de Rede Física, a orientação é recebida anualmente da Secretaria de Estado de Educação e, depois de interpretada e mais esclarecida, é repassada às escolas estaduais, por meio de e-mail. O Entrevistado INV detalhou como as escolas estaduais são orientadas quanto à instrução do inventário anual e dos processos de

doação de bens móveis: “Não existe um manual ou um passo a passo. Todas as informações necessárias são descritas no e-mail todos os anos. Explicamos passo a passo, como que a escola deve proceder”.

Ele ainda apontou o fato das escolas estaduais, mesmo orientadas por e-mail, recorrerem ao Setor de Rede Física para o esclarecimento de dúvidas. Segundo sua visão, essas dúvidas poderiam ser dirimidas com uma compreensão leitora das orientações enviadas. “Normalmente, a escola liga para cá para esclarecer algumas dúvidas que poderiam ter sido resolvidas com uma leitura mais atenta”, comenta.

Certas situações pontuais ou atípicas ocorridas na escola necessitam ser melhor explicadas pelo servidor responsável pelo Setor, mas, em geral, as respostas já estão nas orientações repassadas. O Entrevistado INV confirmou: “Mas tem casos isolados que as escolas realmente precisam de um esclarecimento melhor”.

Os dados dos questionários ratificaram as colocações do Entrevistado INV. Para 14 servidores do Inventário Anual e Processo de Doação de Bens Móveis, as orientações sempre esclarecem suas dúvidas e 12 deles às vezes recorrem ao servidor do Setor de Rede Física para dirimir suas dificuldades. Silva (2015, p.86) reforça essas informações, afirmando que “quanto mais simples de compreensão e execução forem as atividades, menor a probabilidade de falhas e erros”.

O Setor de Prestação de Contas também orienta as Caixas Escolares a tomarem ciência das orientações por meio das Resoluções em vigor. Porém, essas orientações, para 14 ATB's Financeiros, às vezes esclarecem suas dúvidas e 11 deles sempre recorrem ao analista do Setor de Prestação de Contas para esclarecimentos e informações adicionais.

O Entrevistado PC mencionou a elaboração de um *checklist* com a documentação exigida para a instrução dos processos de prestações de contas, porém, para uso dos analistas que fazem a conferência dos processos, e não para o ATB que instrui os processos.

Hoje, além do artigo próprio da Resolução, que menciona (os *documentos para a prestação de contas*), esse ano agora nós estamos criando um *checklist*, não só com os modelos que vem da Secretaria, ..., um *checklist* com documentações auxiliares, que ajudam a gente fazer essa análise.

Ele confirmou a mesma realidade descrita pelo Entrevistado INV, quando mencionou que os ATB's Financeiros das Caixas Escolares não leem as Resoluções.

A Resolução em si, eles não leem no contexto total dela. O que eu percebi agora, e confirmo até por uma crescente evolução dos processos, que eles gostam de resumo. Então tenho trabalhado muito na questão de pegar os tópicos importantes e fazer slide, pdf encaminhando para eles, onde resume.

Com o propósito de reduzir as dúvidas dos servidores das escolas estaduais e, conseqüentemente, conferir maior celeridade aos processos, o Setor de Rede Física realiza capacitações anuais com esses profissionais antes do encaminhamento das orientações por e-mail. Por sua vez, o Setor de Prestação de Contas busca elaborar sínteses explicativas com o intuito de facilitar as atividades desenvolvidas pelas Caixas Escolares.

As declarações dos entrevistados evidenciaram a existência de fragilidades no modo como as escolas estaduais vêm sendo orientadas. Verificou-se uma lacuna relacionada aos Procedimentos Operacionais de Processo ou manuais, possivelmente decorrente da inadequação da linguagem utilizada nas orientações, a qual pode não estar plenamente alinhada ao perfil dos destinatários. Gil (2007) afirma que a comunicação é considerada eficaz apenas quando a interpretação do receptor corresponde, de forma precisa, à intenção original do emissor. Essa discrepância na comunicação contribui para a ocorrência de incertezas e interpretações equivocadas por parte das instituições escolares.

Sobre o gerenciamento da dinâmica processual nas organizações, Santos (2023) diferencia a gestão de processos e por processos. A gestão de processos refere-se ao acompanhamento e controle contínuos das atividades, garantindo que os processos estejam operando de acordo com o que foi estabelecido. A gestão por processos ocorre quando a organização atinge um nível mais elevado de maturidade gerencial, adotando uma abordagem ampla e sistêmica.

Algumas propostas para o aprimoramento da instrução dos processos nas escolas estaduais foram apresentadas pelos servidores entrevistados. Elas se aproximam tanto da gestão de processos, abordando o aperfeiçoamento da instrução do processo de doação de bens móveis e prestação de contas em si, quanto da gestão por processos, pois sugerem soluções de integração entre setores e processos, buscando a eficiência para a Administração Pública.

O Entrevistado INV destacou que a elaboração de um manual bem estruturado poderia constituir um importante instrumento para a promoção da eficiência na condução dos processos, ressaltando a gestão de processos no Setor

de Rede Física. Além da sistematização por meio desse manual, o entrevistado sugeriu que todas as orientações destinadas às escolas estaduais fossem centralizadas no site da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, de modo a criar um banco de dados acessível e funcional. Tal iniciativa contribuiria tanto para a formação e o treinamento de servidores que substituem funções nas secretarias escolares quanto para o esclarecimento de dúvidas recorrentes.

Penso que a partir do momento que toda instrução e normativa, documentos para elaboração de processo estiver divulgado e implantar esse novo fluxo de comunicação com as escolas, acredito que vai diminuir um pouco a questão dos atendimentos individualizados.

Ademais, o Entrevistado INV vislumbrou uma outra vantagem com o aperfeiçoamento das rotinas processuais: “o servidor responsável pela análise dos processos (no Setor de Rede Física) não vai ter tanta demanda na conferência e vai poder atender melhor as outras demandas do Setor”.

Quanto à gestão por processos, definida por Ciuffo (2020, p. 63) como “a perspectiva organizacional, mais ampla e estratégica”, o Entrevistado INV sugeriu que o Setor de Rede Física trabalhe conjuntamente com o Setor de Prestação de Contas na orientação das escolas estaduais e Caixas Escolares, demonstrando a interligação entre os dois processos, seus pontos de interseção e a importância do registro correto das informações recebidas e produzidas.

Melhorar a comunicação, alinhar o fluxo de trabalho com os analistas do Setor de Prestação de Contas, ..., trabalhar conjuntamente, reforçando as orientações de patrimônio, de compra, de aquisição, elaborar os processos de doação concomitante com a execução das aquisições, ..., isso compete a nós, nós podemos fazer.

O Entrevistado PC tem sua visão também voltada ao trabalho integrado dos setores da Regional de Caxambu, sugerindo um controle interno das entradas no inventário das escolas estaduais, para facilitar a conferência posterior pelo analista de prestação de contas.

A relevância da gestão por processos é ressaltada por Silva (2015, p.21), que afirma: “é importante que compreendam que o seu processo é apenas uma fração da cadeia de processos que é a empresa. É muito comum que o problema no processo de um setor tenha origem no processo de outro”. Isto posto, infere-se que as colocações dos Entrevistados INV e PC se alinham com Silva (2015, p. 39), “é comum nos trabalhos de melhoria de processos termos que estabelecer uma nova forma de

trabalho para as pessoas, principalmente quando adotamos sistemas novos ou outra ferramenta qualquer”.

Por fim, conclui-se que a gestão por processos constitui um instrumento fundamental para o alcance da eficiência organizacional, na medida em que possibilita o aperfeiçoamento contínuo das atividades e a sistematização dos fluxos de trabalho. A busca por eficiência depende, portanto, de um olhar atento à forma como cada setor conduz seus processos, identificando pontos de melhoria, padronizando procedimentos e promovendo a integração entre as etapas. A adoção de uma perspectiva sistêmica da gestão por processos permite compreender a organização como um conjunto interdependente, em que o desempenho de cada setor influencia o resultado global. Batista (2012, p. 42) afirma que “a soma da capacidade dos servidores públicos de uma equipe contribui para aumentar a capacidade da equipe, que será tão boa quanto a dos seus integrantes”.

Assim, o fortalecimento da cultura processual e a consolidação de práticas sistematizadas configuram-se como caminhos para o alcance da eficiência na Administração Pública. Ao estimular a adoção de rotinas claras, documentadas e orientadas por resultados, cria-se um ambiente organizacional mais eficiente e colaborativo, em que as decisões são fundamentadas em dados e evidências. Além disso, a institucionalização dessa cultura favorece a continuidade administrativa, reduz a dependência de conhecimentos individuais e assegura a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade, alinhando-se aos princípios da eficiência, da legalidade e da impessoalidade que regem a Administração Pública.

A proposta para o próximo capítulo é o estabelecimento da conexão entre os referenciais teóricos e a aplicação prática proposta, fundamentando a análise dos dados coletados e a formulação de propostas voltadas à melhoria da gestão patrimonial nas unidades escolares.

4. O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL - PAE

Este capítulo apresenta uma proposta de aprimoramento do processo de doação de bens móveis no âmbito da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu e nas escolas estaduais de sua jurisdição, elaborada a partir das evidências empíricas e teóricas levantadas ao longo da pesquisa. O Plano de Ação Educacional tem como propósito contribuir para a eficiência administrativa e a padronização dos procedimentos relacionados à gestão dos bens móveis, atendendo às exigências legais e às necessidades práticas observadas no contexto da Administração Pública.

A construção desta proposta fundamenta-se no levantamento de evidências na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, na análise dos dados coletados por meio de questionários e entrevistas com os servidores diretamente envolvidos no processo, bem como no referencial teórico que aborda a gestão patrimonial, a comunicação organizacional, a gestão de pessoas e a gestão por processos na Administração Pública. As informações obtidas evidenciaram fragilidades nos fluxos de comunicação, na ausência de sistematização formal das etapas e na carência de instrumentos normativos que orientem de maneira uniforme a instrução dos processos de doação de bens móveis.

Para o delineamento das ações propostas, adotou-se a metodologia 5W2H, ferramenta gerencial que permite planejar de forma objetiva e estruturada as etapas de implementação, respondendo às questões centrais: *what* (o que será feito), *why* (por que será feito), *where* (onde será feito), *when* (quando será feito), *who* (quem fará), *how* (como será feito) e *how much* (quanto custará) (Oliveira, 2024). Essa metodologia “melhora a comunicação entre a equipe ao estruturar claramente responsabilidades e etapas do processo, promovendo maior controle das atividades e aumentando a eficácia na execução dos planos de ação” (Merchi, 2013; Bassan, 2018 *apud* Oliveira, 2024, p. 92).

Oliveira (2024) aponta as vantagens de utilização do método 5W2H como uma ferramenta prática e eficiente para o planejamento e a organização de atividades, por sua simplicidade e clareza na definição de tarefas, prazos e responsabilidades. Sua estrutura objetiva favorece o diagnóstico detalhado de problemas e a busca por soluções eficazes. Por ser flexível e de fácil aplicação, o 5W2H pode ser utilizado em diferentes contextos e níveis de complexidade, oferecendo uma visão estruturada que

contribui para a tomada de decisões fundamentadas e para o aperfeiçoamento contínuo dos processos.

Assim, o plano apresentado a seguir busca constituir um modelo sistematizado e eficiente para a instrução dos processos de doação de bens móveis, favorecendo a uniformização das práticas e fortalecendo a cultura de gestão por processos nas escolas estaduais e na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu.

A seguir, propõe-se sob uma perspectiva macro de gestão, a implementação da metodologia de gerenciamento por processos, também chamado de *Business Process Management* (BPM), para integração dos processos de doação de bens móveis, inventário anual e os processos de prestação de contas. França *et al* afirmam que “o intuito da gestão por processos é desenvolver uma organização voltada para os resultados a partir da simplificação das rotinas, eliminando atividades repetitivas, desnecessárias ou ainda aquelas que não agregam valor” (Gissoni e Júnior, 2016 *apud* França *et al*, 2023, p. 7).

O Gerenciamento por Processos é conceituado segundo a ABPM (2013) como uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos, automatizados ou não, com o propósito de alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização (França *et al*, 2023, p. 7).

O Quadro 2 aborda a implantação do BPM, que utiliza a fórmula da metodologia 5W2H. De acordo com a *Association of Business Process Management Professionals*, “o gerenciamento de processos vai além do entendimento de COMO o trabalho é realizado e deve também abordar O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE e POR QUEM” (ABPMP, 2013, p. 50).

O BPM utiliza ciclos de vida de processo que abrangem as áreas de conhecimento em “Modelagem de Processos, Análise de Processos, Desenho de Processos, Gerenciamento de Desempenho de Processos e Transformação de Processos. As áreas de conhecimento são habilitadas e suportadas por Tecnologias de BPM”. (ABPMP, 2013, p. 20). O plano abaixo descrito foi construído considerando essas cinco áreas de conhecimento.

Quadro 2 – Implantação do BPM nos processos de doação de bens móveis e inventário anual integrados aos processos de prestação de contas

(Continua)

<p><i>What?</i> (O que será feito)</p>	<p>Implementar um sistema de gestão por processos (BPM) que organize, padronize e integre o processo de doação de bens móveis e inventário anual com o processo de prestação de contas, contemplando as cinco áreas de conhecimento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelagem de Processos: identificação e representação dos fluxos existentes. 2. Análise de Processos: avaliação crítica de gargalos, falhas e riscos. 3. Desenho de Processos: proposição do fluxo ideal otimizado e integrado. 4. Gerenciamento de Desempenho de Processos: definição e acompanhamento de indicadores. 5. Transformação de Processos: implantação prática das melhorias e mudança organizacional.
<p><i>Why?</i> (Por que será feito)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Para superar falhas recorrentes nos processos de doação e formalização documental. – Para padronizar fluxos entre as escolas estaduais e a Regional, garantindo coerência e conformidade com normas administrativas e patrimoniais. – Para eliminar retrabalhos, duplicidade de tarefas, atrasos e perda de informações. – Para atender aos princípios da eficiência com produtividade e economicidade. – Para preservar memória organizacional, reduzindo impactos de rotatividade de servidores.
<p><i>Where?</i> (Onde será feito)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Na Regional: setores de Rede Física/Patrimônio e Prestação de Contas. – Nas escolas estaduais: direção escolar, ATB's Financeiros e responsáveis por bens patrimoniais.

(Continua)

<i>When?</i> (Quando será feito)	<ul style="list-style-type: none"> – Cronograma segundo as propostas para as áreas de conhecimento do BPM: – Modelagem de Processos: semana 1 a 3. – Análise de Processos: semana 4 a 6. – Desenho de Processos: semana 7 a 10. – Gerenciamento de Desempenho: semana 11 e 12. – Transformação e implantação: semana 13 a 16. – Monitoramento contínuo: a partir da semana 17, durante 6 meses.
<i>Who?</i> (Quem fará)	<ul style="list-style-type: none"> – Patrocinador: Diretor da Regional. – Gestor do Projeto BPM: técnico responsável pela coordenação. – Dono do processo: setor de Patrimônio/Rede Física. – Coconstrutor: setor de Prestação de Contas. – Executores: diretores escolares, ATB's Financeiros e servidores responsáveis pelos bens patrimoniais. – Apoio técnico: setor do Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE).
<i>How?</i> (Como será feito)	<p>Organizado por área de conhecimento BPM:</p> <p>Modelagem de Processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Levantamento detalhado de todas as etapas atuais do processo de doação e inventário anual e sua relação com a prestação de contas. – Realização de entrevistas, análise documental e identificação dos envolvidos. – Construção de fluxogramas representando o processo tal como é executado. – Identificação dos pontos de entrada e saída de documentos e informações. – Testes-piloto com algumas escolas antes da adoção total. – Realização de reuniões periódicas para avaliação de resultados.

(Continua)

	<p>Análise de Processos</p> <ul style="list-style-type: none">– Avaliação crítica da Modelagem de Processos para identificar redundâncias, erros frequentes, ausência de integração entre setores, riscos de perda de prazos ou inconsistência documental, gargalos gerados pela rotatividade de servidores.– Comparação com normas e melhores práticas de gestão patrimonial.– Análise das interfaces com a prestação de contas. <p>Desenho de Processos</p> <ul style="list-style-type: none">– Construção de um fluxo simplificado, padronizado e integrado entre Escolas e Regional.– Definição clara de papéis e responsabilidades.– Criação de <i>checklists</i> e documentos padronizados para a doação de bens e inventário anual e envio à prestação de contas.– Proposição de mecanismos de comunicação formal e rastreável entre setores.– Inclusão de etapas digitais (protocolos, formulários online, registros eletrônicos). <p>Gerenciamento de Desempenho dos Processos</p> <ul style="list-style-type: none">– Definição de indicadores, como tempo total de tramitação da doação, tempo entre solicitação, análise e aprovação, percentual de processos de doação concluídos sem devolução pela prestação de contas, número de documentos inconsistentes ou retrabalhos, satisfação dos setores envolvidos.– Estabelecimento de metas semestrais e monitoramento contínuo.
--	---

(Conclusão)

	<p>Transformação de Processos (Implantação e Melhoria Contínua)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Capacitação dos servidores nas Escolas e na Regional. – Implementação gradual do processo redesenhado. – Aplicação cíclica do Planejar, Fazer, Verificar e Agir para ajustes, evolução e otimização.
<p><i>How much?</i> (Quanto custará)</p>	<p>Para esta proposta de implantação do BPM, o investimento total é de R\$ 41.942,80 e abarcado pelo recurso orçamentário da SRE-Caxambu, tendendo a gerar economia ao evitar retrabalhos e inconsistências na prestação de contas.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Custo de pessoal: considerando os 5 atores da Regional de Caxambu citados no <i>Who?</i> (Quem fará), dedicando 20h/semana, a R\$ 20,28/hora, por 12 semanas, totaliza um custo de R\$ 24.336,00. – Custo de capacitação: realizada na Regional de Caxambu com a concessão de diárias para os participantes. Considerando os 3 atores de cada uma das 42 escolas estaduais citados no <i>Who?</i> (Quem fará), recebendo R\$ 126,70 de diária, divididos em 4 polos durante 4 semanas, totaliza um custo de R\$ 15.964,20. – Custo de melhoria de sistemas: sem custos, tendo em vista que a SEE dispõe de ferramentas digitais para apoio da integração ou automatização. – Custo de documentação / padronização: considerando impressões e material de escritório R\$ 1.000,00 para o período previsto para todas as áreas BPM. – Custo de monitoramento: realizado com a concessão de diárias. Considerando 1 ator da Regional de Caxambu citado no <i>Who?</i> (Quem fará), para visita de acompanhamento e monitoramento das 42 escolas estaduais durante 6 meses, totaliza um custo de R\$ 642,60.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A abordagem de gestão por processos tem potencial para influenciar profundamente a cultura organizacional, pois redefine a maneira como as atividades são conduzidas e como as áreas interagem no cotidiano institucional. “BPM pode ser aplicado a organizações de qualquer porte, com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, com o objetivo de direcionar os recursos organizacionais” (ABPMP, 2013, p. 42), permitindo que cada qual oriente de forma mais eficiente o uso de seus recursos por meio do alinhamento dos esforços internos e da coerência entre operações e objetivos estratégicos. França *et al* (2023) concluem que a gestão por processos aplicada à Administração Pública possibilita a desburocratização e a inovação dos processos, visando a busca pela eficiência administrativa.

Conforme abordado na Seção 3.4.2 – Gestão de processos e gestão por processos, a gestão por processos ocorre quando a organização atinge um nível mais elevado de maturidade gerencial, adotando uma abordagem ampla e sistêmica. Justamente nesta perspectiva de gestão por processos, sinalizada como uma das propostas para o Plano de Ação Educacional (PAE), é que se pode propor conjuntamente o aprimoramento da Comunicação Administrativa.

O Quadro 3 reúne uma proposta que busca fortalecer a comunicação administrativa na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu e suas escolas estaduais. A iniciativa nasce da percepção de desafios vivenciados pelas equipes, especialmente aqueles relacionados à circulação dispersa de informações, à produção duplicada de documentos e à ausência de um fluxo comunicacional mais claro e previsível entre os setores.

Quadro 3 – Aprimoramento da Comunicação Administrativa

(Continua)

<i>What?</i> (O que será feito)	Implementar um plano integrado de melhoria da comunicação administrativa, no âmbito das doações de bens móveis, abrangendo a revisão dos fluxos de informação, a organização de canais institucionais e a definição de padrões e rotinas comunicacionais.
<i>Why?</i> (Por que será feito)	A iniciativa busca promover melhorias na comunicação administrativa com base no aprimoramento do processo de doação de bens móveis, assegurando maior padronização documental, evitando duplicidade de registros e

(Continua)

	<p>fortalecendo a integração com os processos de prestação de contas. Para sua consecução, será necessário:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar o acesso à informação e tornar sua circulação mais ágil e confiável, reduzindo perdas e ruídos comunicacionais. 2. Estabelecer e aperfeiçoar os canais de comunicação atualmente utilizados na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu e nas escolas estaduais, fortalecendo a articulação e a maior previsibilidade nos fluxos informacionais. <p>Promover alinhamento estratégico, de modo que servidores e equipes compreendam claramente diretrizes, prioridades e metas institucionais.</p>
<i>Where?</i> (Onde será feito)	<p>A proposta será aplicada na estrutura organizacional da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, especificamente na Diretoria de Administração e Finanças, Divisão Operacional e Financeira e seus setores de Rede Física e Prestação de Contas. Incluindo ainda as escolas estaduais e plataformas digitais institucionais utilizadas para comunicação (site institucional) e gestão documental (Sistema Eletrônico de Informações - SEI).</p>
<i>When?</i> (Quando será feito)	<ul style="list-style-type: none"> – Diagnóstico inicial: primeiros 30 dias. – Planejamento e definição de padrões comunicacionais: entre 30 e 60 dias. – Implementação das ações: ao longo dos próximos 4 a 6 meses. – Avaliação e ajustes contínuos: trimestralmente, após a implantação inicial.
<i>Who?</i> (Quem fará)	<ul style="list-style-type: none"> – Diretor da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu; – Diretor da Diretoria de Administração e Finanças; – Supervisor da Divisão Operacional e Financeira; – Setores administrativos envolvidos na troca e tramitação de documentos, quais sejam o Setor de Rede Física e o Setor de Prestação

(Continua)

	<p>de Contas da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Equipe responsável pelos processos de doação de bens móveis e prestação de contas nas escolas estaduais; – Núcleo de Tecnologia Educacional da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu; – Servidores que atuam diretamente com comunicação interna e instrução processual.
<i>How?</i> (Como será feito)	<ul style="list-style-type: none"> – Realizar um diagnóstico dos fluxos informacionais e documentais existentes, identificando gargalos, retrabalhos e duplicidades. – Mapear os principais canais utilizados e avaliar sua efetividade. – Criar ou reorganizar canais formais de comunicação (portal digital com as orientações padronizadas, manual integrado de doação de bens móveis e prestação de contas) – Definir protocolos claros para envio, recebimento e arquivamento de documentos, priorizando clareza e rastreabilidade, por meio da sistematização da instrução dos processos de doação de bens móveis. – Padronizar os procedimentos relativos aos processos de doação de bens móveis, estabelecendo <i>checklists</i> e fluxos integrados com a prestação de contas. – Promover formações e orientações para servidores sobre boas práticas de comunicação administrativa. – Implementar monitoramento contínuo dos fluxos comunicacionais e documentais, com análise de indicadores de tempo, qualidade e completude. – Ajustar rotinas e canais conforme <i>feedback</i> dos usuários internos e necessidades emergentes.
<i>How much?</i> (Quanto custará)	<p>Para esta proposta de aprimoramento da comunicação administrativa, o investimento total de R\$ 22.713,60 é somente com o salário do pessoal, já previstas nas despesas governamentais. A maior parte das ações depende mais de reorganização de processos e</p>

	<p>engajamento das equipes do que de investimentos financeiros significativos. Os custos previstos concentram-se principalmente em:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Horas de trabalho das equipes envolvidas: considerando 15 atores da Regional de Caxambu citados no <i>Who?</i> (Quem fará), dedicando 20h/semana, a R\$ 20,28/hora, por 9 meses ou 36 semanas, para o diagnóstico, planejamento e implementação, totaliza um custo de R\$ 14.601,60. – Para a avaliação por 4 trimestres, considerando a atuação de 5 servidores das equipes citadas, dedicando 20h/semana, a R\$ 20,28/hora, por 1 semana a cada trimestre, totalizando R\$ 8.112,00. – Sem custo para possível adequação de ferramentas tecnológicas para comunicação e gestão documental, disponibilizadas pela Secretaria de Estado de Educação. <p>Realização de capacitações internas na SRE-Caxambu, durante o expediente, sem custo.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Partindo de objetivos que incluem ampliar o acesso à informação, qualificar os canais de comunicação já utilizados, promover maior alinhamento estratégico e aprimorar o processo de doação de bens móveis, este plano apresenta ações integradas que visam tornar o trabalho institucional mais coeso e eficiente. A proposta reconhece que uma comunicação interna bem estruturada não apenas melhora as rotinas administrativas, mas também contribui para uma cultura organizacional mais colaborativa, transparente e orientada à entrega de resultados.

A um nível micro da gestão patrimonial, as propostas seguintes, derivadas da implantação da gestão de processos e do aprimoramento da comunicação administrativa apresentam soluções que podem beneficiar a organização e instrução dos processos de doação de bens móveis nas escolas estaduais.

A primeira proposta, descrita no Quadro 4, visa a resolução da falta de um ambiente que reúna todas as informações e orientações pertinentes à gestão patrimonial na SRE-Caxambu e escolas estaduais.

Quadro 4 - Criação do Portal de Patrimônio da SRE-Caxambu

(Continua)

<i>What?</i> (O que será feito)	Criação de um Portal de Patrimônio no site da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, reunindo de forma organizada e acessível todos os materiais de referência necessários à gestão patrimonial. O portal conterá normativas, legislações vigentes, Procedimentos Operacionais de Processo (POPs), instruções, passo a passo para a elaboração de processos, formulários utilizados (doação, desaparecimento, furto, roubo, entre outros), além de uma seção de “Perguntas Frequentes”, com as dúvidas mais recorrentes apresentadas pelas escolas estaduais.
<i>Why?</i> (Por que será feito)	A inexistência de um repositório digital específico para a gestão patrimonial tem gerado dúvidas, inconsistências e retrabalho na tramitação dos processos. O Portal será criado com o objetivo de sistematizar e centralizar as informações patrimoniais, padronizar os procedimentos, ampliar a transparência administrativa e facilitar o acesso dos servidores e gestores escolares às orientações oficiais, promovendo eficiência e segurança técnica nas instruções processuais.
<i>Where?</i> (Onde será feito)	O portal será desenvolvido e hospedado no site institucional da SRE Caxambu, em ambiente digital de fácil navegação e acesso restrito aos servidores e gestores das escolas estaduais jurisdicionadas.
<i>When?</i> (Quando será feito)	A implementação está prevista para ocorrer em seis meses, distribuídos em quatro etapas: – Levantamento e seleção dos materiais existentes: 1º e 2º meses. – Atualização e padronização dos conteúdos e formulários: 3º e 4º meses. – Criação da estrutura e design do portal: 5º mês. – Publicação, divulgação e capacitação dos servidores para o uso do ambiente digital: 6º mês.
<i>Who?</i> (Quem fará)	A execução será coordenada pelo Setor de Rede Física, com apoio do Setor de Prestação de Contas e da Direção da SRE Caxambu. Também participarão servidores do Núcleo de

(Conclusão)

	Tecnologia Educacional da Regional, podendo contar com o suporte técnico da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) para adequações digitais e integração ao site institucional.
<i>How?</i> (Como será feito)	<p>O desenvolvimento do Portal envolverá as seguintes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Levantamento e revisão dos documentos e normativas pertinentes. – Organização dos conteúdos por categorias (normas, formulários, POPs, instruções, perguntas frequentes). – Padronização visual e textual dos materiais. – Criação de uma interface intuitiva, com sistema de busca interna. – Validação técnica dos conteúdos pelos setores responsáveis. – Capacitação dos servidores sobre a utilização e atualização contínua do Portal.
<i>How much?</i> (Quanto custará)	<p>O custo total estimado é de R\$ 59.314,80, pois utilizará infraestrutura tecnológica já existente na SRE e mão de obra dos servidores envolvidos, sem necessidade de novos aportes financeiros significativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Custo de pessoal: considerando 5 atores da Regional de Caxambu citados no <i>Who?</i> (Quem fará), dedicando 20h/semana, a R\$ 20,28/hora, por 6 meses ou 24 semanas, totaliza um custo de R\$ 48.672,00. – Custo de capacitação: considerando a capacitação de 2 atores das escolas estaduais, Diretor e responsável pela gestão patrimonial, realizada internamente com a concessão de diárias para os participantes. Recebendo R\$ 126,70 de diária para serem capacitados na Regional de Caxambu, divididos em 4 polos durante 4 semanas, totaliza um custo de R\$ 10.642,80.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A proposta delineada por meio da metodologia 5W2H, exposta no Quadro 4, demonstra a coerência entre o diagnóstico realizado e as ações estratégicas

necessárias ao aprimoramento da gestão patrimonial na Superintendência Regional de Ensino de Caxambu. O plano sistematiza, de forma objetiva e funcional, as medidas destinadas a suprir a ausência de um acervo organizado de informações, identificada como uma das fragilidades do processo de doação de bens móveis.

A criação do Portal de Patrimônio da SRE Caxambu representa uma ação estratégica voltada à modernização da gestão patrimonial e à promoção da eficiência administrativa no âmbito das escolas estaduais. Ao reunir em um único ambiente digital as normativas, legislações, formulários, POPs, instruções operacionais e perguntas frequentes, o portal busca consolidar um acervo institucional acessível, confiável e atualizado, favorecendo a autonomia dos servidores na execução de suas atividades e reduzindo o tempo de tramitação dos processos. Além de aprimorar a comunicação entre os setores da Superintendência e as Escolas, a proposta contribui para a padronização das práticas, o fortalecimento da cultura processual e a transparência na gestão pública educacional. Assim, a iniciativa alinha-se aos princípios de eficiência e racionalização dos fluxos de trabalho, configurando-se como um instrumento de apoio técnico e formativo para a condução das rotinas patrimoniais.

O Quadro 5 reúne uma proposta voltada à organização e ao aperfeiçoamento dos processos de doação de bens móveis nas escolas estaduais. A iniciativa oferece um caminho mais claro e acessível para orientar as equipes responsáveis, favorecendo a realização das etapas alinhada às exigências administrativas. Ao sistematizar essas orientações, busca-se fortalecer a gestão patrimonial, reduzir dúvidas e retrabalhos e aproximar as práticas do cotidiano escolar de um padrão de governança mais consistente.

Quadro 5 - Sistematização da instrução de processos de doação de bens móveis nas escolas estaduais

(Continua)

<i>What?</i> (O que será feito)	Criação de uma sistematização interna para que as escolas estaduais mantenham o controle da instrução dos processos de doação de bens móveis. O sistema permitirá registrar e organizar notas fiscais, garantir a numeração sequencial dos processos e gerar uma memória de trabalho institucional que possa ser consultada por servidores atuais e futuros, fortalecendo a continuidade e a padronização das rotinas escolares.
---------------------------------	--

(Continua)

<i>Why?</i> (Por que será feito)	Observou-se que a ausência de um controle sistemático nas escolas gera duplicidade de informações, falhas no acompanhamento processual e dificuldade de rastreamento dos processos. A sistematização proposta visa garantir a organização e a rastreabilidade dos documentos, reduzir retrabalho e fortalecer a gestão patrimonial local, assegurando que as informações históricas da escola sejam preservadas e acessíveis.
<i>Where?</i> (Onde será feito)	A implementação ocorrerá diretamente nas escolas estaduais jurisdicionadas à SRE Caxambu, utilizando arquivos físicos e/ou digitais estruturados, integrados aos procedimentos já existentes na Superintendência.
<i>When?</i> (Quando será feito)	A proposta será implementada ao longo de três meses, distribuídos em três etapas: <ul style="list-style-type: none"> – Levantamento do controle atual e diagnóstico das práticas existentes: 1º mês. – Elaboração de um modelo padronizado de controle, incluindo planilhas, instruções e fluxos: 2º mês. – Treinamento dos servidores e início da utilização sistemática do controle nas escolas: 3º mês.
<i>Who?</i> (Quem fará)	A execução será coordenada pelo Setor de Rede Física da SRE Caxambu, com apoio da coordenação administrativa das escolas. Os responsáveis pelo patrimônio e pela secretaria das escolas atuarão diretamente na manutenção e atualização do controle.
<i>How?</i> (Como será feito)	O processo envolverá: <ul style="list-style-type: none"> – Diagnóstico das práticas atuais de controle. – Padronização de formulários e planilhas de acompanhamento. – Definição de sequencial para numeração dos processos e registro de notas fiscais. – Simplificação de instruções e manuais. – Treinamento dos servidores. – Acompanhamento e ajustes durante 6 meses para a utilização consistente do sistema.

(Conclusão)

<i>How much?</i> (Quanto custará)	<p>O custo total estimado é de R\$ 22.019,80, pois utilizará recursos já disponíveis nas escolas, como computadores, arquivos e impressoras. Eventuais investimentos poderão se limitar à impressão de manuais e capacitação dos servidores, sendo absorvíveis pelo orçamento interno da escola ou da Superintendência.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Custo de pessoal: considerando os 2 atores da Regional de Caxambu citados no <i>Who?</i> (Quem fará), dedicando 20h/semana, a R\$ 20,28/hora, por 12 semanas, totaliza um custo de R\$ 9.734,40. – Custo de capacitação: realizada internamente com a concessão de diárias para os participantes. Considerando os 2 atores de cada uma das 42 escolas estaduais citados no <i>Who?</i> (Quem fará), recebendo R\$ 126,70 de diária para serem capacitados na Regional de Caxambu, divididos em 4 polos durante 4 semanas, totaliza um custo de R\$ 10.642,80. – Custo de documentação / padronização: R\$ 1.000,00, considerando impressões e material de escritório. – Custo de acompanhamento: realizado com a concessão de diárias. Considerando 1 ator da Regional de Caxambu citado no <i>Who?</i> (Quem fará), para visita de acompanhamento e monitoramento das 42 escolas estaduais durante 6 meses, totaliza um custo de R\$ 642,60.
-----------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A implementação de uma sistematização para o controle dos processos de doação de bens móveis nas escolas estaduais, demonstrada no Quadro 5, representa um passo importante para a organização, padronização e rastreabilidade das informações patrimoniais. Ao estabelecer numeração sequencial dos processos, registro das notas fiscais e criação de uma memória de trabalho institucional, a proposta garante que os procedimentos sejam contínuos, mesmo diante de substituições de servidores. Essa medida contribui para a redução de retrabalho, minimização de erros e inconsistências e fortalece a autonomia das escolas na condução de suas rotinas administrativas. Além disso, a sistematização cria condições para que os processos de doação de bens móveis sejam acompanhados de forma

organizada e transparente, promovendo maior segurança técnica e eficiência na gestão patrimonial local, em consonância com as diretrizes e orientações da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu.

Ainda sob a perspectiva do âmbito micro da gestão, a produção de um manual integrado para a instrução dos processos de doação de bens móveis, inventário anual e prestação de contas, apresentada no Quadro 6, desponta como uma alternativa para a eliminação da produção de documentos em duplicidade e o retrabalho, com a racionalização do tempo de trabalho.

Quadro 6 - Produção de um Manual Integrado para a instrução dos processos de doação de bens móveis, inventário anual e prestação de contas

(Continua)

<i>What?</i> (O que será feito)	Elaboração de um manual integrado que oriente a instrução dos processos de doação de bens móveis, inventário anual e prestação de contas, de forma articulada e complementar, eliminando a duplicidade documental inicialmente identificada. O manual reunirá fluxos, normativas, modelos padronizados e orientações práticas, de modo a servir como instrumento de consulta e referência para os servidores da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu e das escolas jurisdicionadas. Os processos serão instruídos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), permitindo que os documentos em comum sejam compartilhados entre os setores envolvidos, promovendo maior integração, transparência e eficiência na tramitação.
<i>Why?</i> (Por que será feito)	A ausência de um documento único e sistematizado ocasiona divergências na tramitação dos processos, retrabalho e inconsistência nas informações prestadas. A produção do manual visa otimizar o tempo de instrução processual, padronizar os procedimentos, reduzir erros e garantir maior coerência documental, promovendo eficiência administrativa e segurança técnica no cumprimento das normas legais.
<i>Where?</i> (Onde será feito)	O manual será produzido e validado no âmbito da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, com posterior disponibilização em formato digital no portal interno da SRE, para acesso dos setores envolvidos e das escolas estaduais vinculadas

(Continua)

<i>When?</i> (Quando será feito)	<p>A proposta será desenvolvida em um período estimado de quatro meses, distribuídos em etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Diagnóstico e levantamento de documentos e fluxos existentes: 1º mês. – Consolidação e harmonização das informações entre os setores de Rede Física e Prestação de Contas: 2º mês. – Redação e revisão técnica do manual: 3º mês. – Validação, publicação e capacitação dos servidores para sua utilização: 4º mês.
<i>Who?</i> (Quem fará)	<p>A elaboração ficará sob responsabilidade conjunta dos setores de Rede Física e Prestação de Contas, com coordenação da Diretoria de Administração e Finanças. Poderá contar com o apoio de servidores experientes na gestão patrimonial e na execução financeira das Caixas Escolares, além de suporte técnico da Secretaria de Estado de Educação, quando necessário.</p>
<i>How?</i> (Como será feito)	<p>O processo compreenderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Levantamento dos procedimentos atualmente adotados; – Identificação das etapas redundantes e pontos críticos; – Integração dos fluxos de doação e de prestação de contas; – Elaboração do manual em linguagem clara, com instruções passo a passo e exemplos de documentos; – Validação do conteúdo junto às equipes responsáveis; – Publicação digital e formação interna sobre o uso do material.
<i>How much?</i> (Quanto custará)	<p>O custo total estimado é de R\$ 32.723,00, uma vez que o trabalho será executado com recursos humanos já disponíveis na SRE. Os custos previstos referem-se à digitalização de documentos e à disponibilização do manual em ambiente virtual, podendo ser absorvidos pelo orçamento operacional da Superintendência.</p>

(Conclusão)

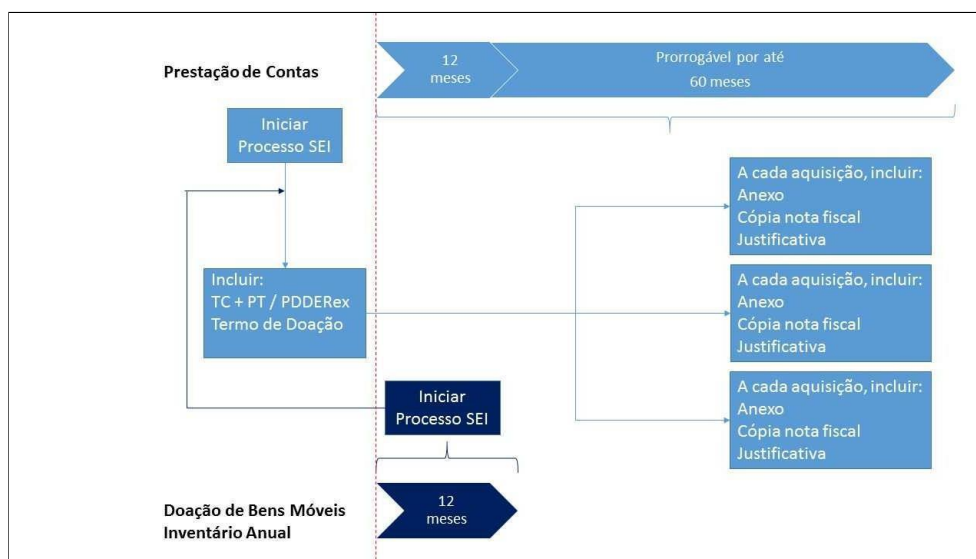
	<ul style="list-style-type: none"> – Custo de pessoal: considerando os 5 atores da Regional de Caxambu citados no <i>Who?</i> (Quem fará), dedicando 20h/semana, a R\$ 20,28/hora, por 16 semanas, totaliza um custo de R\$ 32.448,00. – Custo de digitalização e impressão de documentos: R\$ 275,00 para 01 mês.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Quadro 6 demonstra que a proposta de elaboração de um manual integrado reflete a necessidade de aprimorar a gestão documental e processual da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, promovendo maior eficiência e uniformidade nos procedimentos administrativos. A duplicidade de documentos observada entre os processos de doação de bens móveis, inventário anual e prestação de contas revela a ausência de uma sistematização formal que oriente, de maneira clara e coesa, as etapas de cada trâmite. O manual propõe-se a consolidar informações, padronizar práticas e oferecer aos servidores um instrumento de referência técnica e operacional, contribuindo para a redução de erros e a otimização de tempo.

Vislumbrando a efetividade do manual integrado para instrução dos processos de prestação de contas, doação de bens móveis e inventário anual, a Figura 9 demonstra o fluxo de rotinas para a eliminação da duplicidade de documentos.

Figura 9 – Solução para a eliminação da duplicidade documental



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Retomando a Figura 4 – Diferença de temporalidade na produção dos documentos, constante no Capítulo 2.1.4, que demonstrou a emissão de documentos em duplicidade em razão do descompasso no andamento dos processos de prestação de contas, doação de bens móveis e inventário anual, a Figura 9 vem ilustrar a alternativa de eliminação desta duplicidade, por meio da sistematização de rotinas e utilização da tecnologia disponibilizada para uso da Administração Pública.

Ao receber o Termo de Compromisso ou PDDE, a Caixa Escolar, como primeiro ato de utilização do recurso público e utilizando o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), inicia um processo para a prestação de contas, para que abrigue toda a documentação digitalizada ou produzida dentro do próprio sistema. Ato contínuo, insere o Termo de Compromisso e seu Plano de Trabalho ou o PDDE e o Termo de Doação referente ao recurso a ser gasto. A partir deste ponto e a cada aquisição, a Caixa Escolar insere em no máximo cinco dias úteis, o Anexo, que descreve os bens adquiridos, quantidade, valor unitário, valor total e o código do item-material, além da cópia da nota fiscal e a justificativa da aquisição. A proposta de utilização do SEI se apoia na Resolução 5.131/2025 (Minas Gerais, 2025a), que em seu artigo 35, Parágrafo Único, dispõe

Toda documentação produzida pela Caixa Escolar, para fins de comprovação da execução física, deverá ser mantida nos arquivos físicos ou digitais da Caixa Escolar em boa ordem. Também deverá ser enviada cópia totalmente digitalizada dos arquivos à SRE, preferencialmente em processo específico no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), ou para que esta inclua a documentação em pasta digital destinada ao Termo de Compromisso, para fiscalização dos órgãos competentes.

O prazo de cinco dias úteis para a inserção dos documentos no processo SEI segue, por analogia, a determinação do artigo 33, § 1º da referida Resolução, que determina o prazo para apresentação das despesas na plataforma do Banco do Brasil BB Ágil:

Os documentos deverão ser apresentados no prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis, contados a partir da data da transação, mediante a inserção da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) ou Nota Fiscal de Serviço Eletrônica (NFS-e) emitida pelo fornecedor ou prestador de serviços (Minas Gerais, 2025a).

Desta forma, a Caixa Escolar alimenta continuamente o processo de prestação de contas com a documentação praticamente em tempo real. Advindo o período do inventário anual, e com ele a instrução dos processos de bens móveis, o

servidor escolar responsável por esta demanda inicia o processo de doação de bens móveis no SEI e busca, junto ao processo de prestação de contas, a documentação necessária à instrução do processo, uma vez que se encontra atualizada, conforme o andamento das aquisições.

A adoção de uma ferramenta digital, combinada à sistematização das rotinas administrativas, revela-se uma estratégia eficaz para aprimorar a gestão patrimonial nas escolas estaduais e qualificar o trabalho realizado pelos servidores. Ao centralizar informações, padronizar procedimentos e assegurar maior rastreabilidade, essa abordagem elimina a necessidade de emitir documentos duplicados, reduzindo retrabalhos e minimizando riscos de inconsistências. Com isso, fortalece-se a transparência das ações administrativas, promovendo o uso racional dos recursos públicos e otimizando o tempo dos profissionais envolvidos. A implementação dessa medida representa um avanço significativo na consolidação de uma cultura organizacional orientada pela eficiência, pelo controle processual e pela melhoria contínua da gestão pública educacional.

“Embora o 5W2H seja uma ferramenta eficiente, é crucial complementá-lo com outras ferramentas de gestão” (Merchi, 2013 *apud* Oliveira, 2024, p. 93). Nesse sentido, buscou-se complementar as propostas do nível micro da gestão patrimonial, especificamente as três últimas proposições constantes nos Quadros 6, 7 e 8, desenvolvidas na metodologia 5W2H para o Plano de Ação Educacional (PAE) com a metodologia da Teoria de Mudanças, a fim de estabelecer uma relação mais clara entre as ações planejadas, os resultados esperados e o impacto desejado.

As teorias de mudanças são capazes de ampliar a qualidade técnica dos desenhos, incrementar processos de implementação, favorecer articulações entre ciência e política e contribuir para a coprodução de políticas e iniciativas relevantes e exitosas (Silva, 2020, p. 89).

Portanto, a seguir, o Quadro 7 apresenta as três propostas do nível micro da gestão patrimonial sob a perspectiva da Teoria das Mudanças.

Quadro 7 – Proposta segundo a Teoria de Mudanças

(Continua)

INSUMOS	ATIVIDADES	PRODUTOS	RESULTADOS	IMPACTOS
Equipe responsável pela gestão patrimonial do Setor de Rede Física da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu	Realizar grupos de estudos para elencar toda a legislação, orientações recebidas da Secretaria de Estado de Educação, orientações produzidas pelo Setor de Rede Física sobre a gestão patrimonial.	Produção de um acervo organizado, completo, atualizado e funcional a ser utilizado como fonte de pesquisa e orientação para consultas e esclarecimento de dúvidas quando necessário.	Minimizar a sobrecarga de trabalho do servidor do Setor de Rede Física que, em muitos momentos, passa a priorizar o atendimento individual a cada escola para capacitação de servidor, repasse de orientações gerais, atendimentos telefônicos para esclarecimentos diversos. Sanar o envio de orientações e instruções avulsas por meio de e-mail.	Maior autonomia e segurança das escolas estaduais na instrução dos processos de doação de bens móveis.
Equipe responsável pela gestão patrimonial do Setor de Rede Física da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu	Realizar reuniões com as duas equipes, a fim de alinhar a documentação produzida em comum nos processos de	Produção de um manual que possibilite a instrução concomitante dos dois processos, eliminando a duplicidade de documentos	Maior agilidade e eficiência na instrução dos processos de doação de bens móveis. Eliminação da produção de documentos em duplicidade.	

Equipe responsável pelo Setor de Prestação de Contas da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu	doação de bens móveis, inventário anual e nos processos de prestação de contas.	inicialmente observada.		
<p>Equipe responsável pela gestão patrimonial do Setor de Rede Física da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu</p> <p>Equipe responsável pelo Núcleo de Tecnologia Educacional da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu</p> <p>Acervo de legislações e orientações</p> <p>Manual instrução de processos de doação de bens móveis</p>	Realizar reuniões com as duas equipes, a fim de alinhar a viabilidade de divulgação do acervo produzido pelo Setor de Rede Física e do Manual produzido pelos Setores de Rede Física e Prestação de Contas.	Criação no site da SRE Caxambu de um Portal de Patrimônio, com todas as normativas, legislações, documentos, POP, passo a passo para elaboração de processos, formulários utilizados nos diversos processos (doação, desaparecimento, furto, roubo), perguntas frequentes, com questões mais apresentadas pelas escolas.	<p>Reduzir o repasse de orientações gerais e importantes por e-mail e telefone, sendo prioritariamente estes canais utilizados para atender e sanar dúvidas pontuais e específicas de cada escola.</p> <p>Aumentar a abrangência e o campo de divulgação de orientações importantes, de modo que quando houver substituição de servidor na escola, a SRE e a própria gestão escolar, não necessite iniciar todo o processo de capacitação ao novo servidor do “marco zero”, com pesquisa de</p>	

			orientações em arquivos frágeis, informações escassas e desatualizadas. Maior agilidade e eficiência na instrução dos processos de doação de bens móveis.
Equipe responsável pela gestão patrimonial do Setor de Rede Física da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu Portal de Patrimônio	Divulgar o Portal de Patrimônio aos Diretores Escolares e servidores envolvidos na gestão patrimonial das escolas estaduais.	Equipes melhores informadas.	Envio de e-mail para as escolas divulgando e apresentando o novo canal de consultas e informando que as tratativas entre escolas e SRE, via e-mail e telefones, serão pontuais, restritas apenas a casos específicos, onde, após consulta e leitura atenta dos materiais disponibilizados no site da SRE ainda permanecerem dúvidas. Reduzir o repasse de orientações gerais e importantes por e-mail e telefone, sendo

			<p>prioritariamente estes canais utilizados para atender e sanar dúvidas pontuais e específicas de cada escola.</p> <p>Aumentar a abrangência e o campo de divulgação de orientações importantes, de modo que quando houver substituição de servidor na escola, a SRE e a própria gestão escolar, não necessite iniciar todo o processo de capacitação ao novo servidor do “marco zero”, com pesquisa de orientações em arquivos frágeis, informações escassas e desatualizadas.</p> <p>Maior agilidade e eficiência na instrução dos processos de doação de bens móveis.</p>	
--	--	--	---	--

<p>Equipe responsável pela gestão patrimonial do Setor de Rede Física da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu</p> <p>Equipe responsável pelo Setor de Prestação de Contas da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu</p> <p>Diretores Escolares</p> <p>Servidores escolares da gestão patrimonial e da prestação de contas</p> <p>Recursos tecnológicos para apresentação do Portal de Patrimônio</p>	<p>Realizar uma capacitação conjunta dos Setores de Rede Física e Prestação de Contas com os Diretores Escolares e responsáveis pela gestão patrimonial e prestação de contas das escolas estaduais.</p>	<p>Equipes capacitadas.</p>	<p>Reduzir o repasse de orientações gerais por e-mail e telefone, sendo prioritariamente estes canais utilizados para atender específicas de cada escola.</p> <p>Aumentar a abrangência de divulgação de orientações importantes, de modo que havendo substituição de servidor na escola, a SRE e a gestão escolar, não necessite iniciar a capacitação ao novo servidor do “marco zero”, com pesquisa de orientações em arquivos frágeis, informações escassas e desatualizadas.</p> <p>Maior agilidade e eficiência na instrução dos processos de doação de bens móveis.</p>	
--	--	-----------------------------	--	--

<p>Equipe responsável pela gestão patrimonial do Setor de Rede Física da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu</p> <p>Equipe responsável pelo Setor de Prestação de Contas da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu</p> <p>Recursos financeiros para visitas técnicas.</p>	<p>Manter o acompanhamento com as escolas estaduais em trabalho conjunto com os analistas do Setor de Prestação de Contas.</p>	<p>Visitas técnicas para orientar as escolas, quando estas executarem processos para aquisição de bens móveis, sendo estes oriundos de recursos de Termos de Compromisso ou PDDE.</p> <p>Relembrar o Diretor Escolar da importância dos registros corretos relativos ao patrimônio, elaboração e manutenção dos arquivos, consultas periódicas ao Site da SRE para leitura e saneamento de dúvidas, cuja responsabilidade é do gestor escolar.</p>	<p>Diminuição progressiva de erros comuns na instrução dos processos de doação de bens móveis.</p> <p>Maior agilidade e eficiência na instrução dos processos de doação de bens móveis.</p> <p>Esclarecimento de dúvidas.</p> <p>Levantamento de informações que possam ser incluídas no Portal de Patrimônio.</p>	
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A combinação dos métodos 5W2H e a Teoria das Mudanças amplia a capacidade analítica do plano, permitindo não apenas estruturar as atividades de forma organizada, mas também compreender e avaliar os processos de transformação que se pretende alcançar.

A elaboração deste Plano de Ação Educacional evidencia que o fortalecimento da gestão patrimonial, quando articulado a estratégias de gestão por processos e à qualificação da comunicação administrativa, constitui uma direção para a construção de práticas mais eficientes, transparentes e alinhadas às necessidades das escolas estaduais. A adoção do modelo *Business Process Management* (BPM) permite que os fluxos de trabalho sejam compreendidos de maneira integrada, possibilitando a identificação de gargalos, a eliminação de redundâncias e a promoção de melhorias contínuas que impactam diretamente a qualidade da gestão pública.

A criação do Portal de Patrimônio da SRE Caxambu surge como uma ferramenta estruturante, capaz de reunir informações essenciais, facilitar o acesso a normativas e orientar servidores em suas rotinas diárias. Somada a essa iniciativa, a sistematização da instrução dos processos de doação de bens móveis nas escolas estaduais representa a padronização dos procedimentos, com vistas à redução das inconsistências documentais e garantia de maior segurança aos processos instruídos.

Por fim, a produção de um manual integrado para os processos de doação de bens móveis, inventário anual e de prestação de contas consolida os esforços de organização e clareza, oferecendo um instrumento de referência que unifica orientações, esclarece responsabilidades e apoia tanto a gestão escolar quanto a Regional em suas atribuições.

Carvalho Filho (2015, p.31) contribui, afirmando que “a Administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das atividades a seu cargo”. Assim, o Plano de Ação Educacional não apenas apresenta soluções operacionais, mas também reafirma o compromisso com uma gestão pública mais colaborativa, orientada por processos e centrada na melhoria contínua dos serviços prestados à comunidade escolar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais desta dissertação retomam a questão norteadora que guiou todo o desenvolvimento do estudo: “Como agilizar a instrução dos processos de doação de bens móveis adquiridos pelas Caixas Escolares para a carga patrimonial das escolas estaduais?”. Essa pergunta emergiu da necessidade de compreender por que processos relativamente simples, como a incorporação dos bens móveis permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares na carga patrimonial das escolas estaduais, tornaram-se morosos e fragmentados no cenário da SRE-Caxambu e de suas escolas jurisdicionadas.

O objetivo geral deste trabalho consistiu em propor medidas para agilizar a instrução dos processos de doação de bens móveis adquiridos pelas Caixas Escolares para a carga patrimonial das escolas estaduais da jurisdição da SRE-Caxambu, de forma a assegurar maior eficiência administrativa e atualização tempestiva da carga patrimonial das escolas estaduais da jurisdição. Para alcançar tal propósito, o estudo foi desdobrado em três objetivos específicos, os quais orientaram o percurso da pesquisa.

O primeiro objetivo específico buscou descrever como os processos de doação são instruídos atualmente, nas escolas estaduais e da SRE-Caxambu, sinalizando as falhas que geram duplicidade de documentos e morosidade no andamento, identificando os pontos que resultam na duplicidade documental, em lacunas comunicacionais e em atrasos significativos no trâmite. A partir dessa descrição, foi possível evidenciar gargalos, rotinas pouco sistematizadas e dificuldades decorrentes da rotatividade de servidores e da ausência de orientação padronizada.

O segundo objetivo consistiu em analisar a documentação pertinente à doação de bens móveis, como legislações e Procedimento Operacional de Processo, para identificar chaves que possam auxiliar na proposta de soluções viáveis. Essa análise identificou elementos para a elaboração de soluções viáveis, de acordo com as exigências legais e as práticas das escolas estaduais.

Por fim, o terceiro objetivo buscou propor soluções para a integração dos três processos (doação de bens, inventário anual e prestação de contas) a fim de promover agilidade na atualização da carga patrimonial no SIAD. A compreensão da

interfuncionalidade desses processos revelou que sua integração não apenas reduz retrabalhos e desperdícios, como também aprimora o acompanhamento e a transparência das ações administrativas.

O Capítulo 2 desempenhou um papel importante para a construção do referencial teórico. Nesse capítulo, buscou-se compreender a mecânica que envolve o processo de doação de bens móveis permanentes, não apenas como um procedimento administrativo isolado, mas como parte de uma engrenagem maior que articula responsabilidades, registros, controles e fluxos de informação.

A discussão iniciou-se pela tríade dos bens móveis, doação de bens móveis, inventário anual e prestação de contas, demonstrando que esses três processos, embora frequentemente tratados de forma independente no cotidiano das escolas, são estruturalmente interdependentes. Cada um desses processos desempenha um papel para assegurar que os bens sejam devidamente acompanhados ao longo de sua trajetória, que as informações patrimoniais permaneçam corretas e confiáveis e que todas as ações realizadas estejam em consonância com as normas que regem a Administração Pública.

Ao abordar a linha do tempo do processo de doação de bens móveis, o capítulo trouxe uma leitura histórica que mostrou como eventos específicos influenciaram o andamento das rotinas patrimoniais. O Acordo de Resultados de 2014 marcou um momento de avanço na priorização dos processos de doação de bens móveis; contudo, esse impulso inicial foi seguido por um período de estagnação, decorrente de descontinuidades administrativas. Posteriormente, o advento do SEI configurou-se como outro marco importante, ao introduzir maior formalidade documental, ainda que sem resolver plenamente os desafios operacionais enfrentados pelas escolas estaduais.

O capítulo também discutiu a dispensabilidade do saldo SIAD das escolas estaduais nas apurações contábeis de encerramento de exercício, o que contribuiu para postergar a instrução e o andamento dos processos de doação de bens móveis na SRE-Caxambu. Somado a isso, fatores humanos e comunicacionais influenciam sua agilidade e efetividade. A rotatividade de servidores, a falta de padronização comunicacional e a ausência de processos sistematizados revelaram-se elementos decisivos para compreender os problemas enfrentados.

É importante reconhecer que o envolvimento direto da pesquisadora com o processo investigado pode implicar uma inclinação natural a determinado grau de subjetividade nas análises realizadas. Ainda assim, ao longo do desenvolvimento deste capítulo e conseqüentemente deste estudo, buscou-se enfrentar essa condição de forma consciente, ancorando as interpretações na subjetividade compartilhada com outros atores envolvidos, por meio do diálogo e da confrontação de diferentes percepções. Esse movimento contribuiu para conferir solidez às análises apresentadas, preservando o rigor científico exigido pelas pesquisas qualitativas.

O Capítulo 3 construiu o referencial teórico que sustenta esta dissertação, considerando dois eixos, a gestão patrimonial e a gestão por processos, além de apresentar os pressupostos que orientaram o planejamento da pesquisa de campo. Esse conjunto de referenciais permitiu compreender como os princípios da Administração Pública dialogam com a necessidade de uma atuação estatal mais eficiente.

Inicialmente, foram revisitados os princípios da Administração Pública, que funcionam como eixos de toda a atividade administrativa. Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, os quais foram discutidos como parâmetros para a gestão patrimonial.

No que se refere à gestão patrimonial, o capítulo aprofundou o entendimento de patrimônio público como um conjunto de bens, direitos e obrigações economicamente mensuráveis, indispensáveis à continuidade dos serviços prestados pelo Estado. Discutiu-se a importância de controle que assegurem a preservação desses bens e seu uso para o atendimento das demandas coletivas. A gestão patrimonial exige visão sistêmica, padronização de procedimentos, clareza de responsabilidades e mecanismos de comunicação que viabilizem o fluxo de informações.

Destacou-se ainda que a eficácia da gestão patrimonial depende também da atuação das pessoas. Por isso, abordou-se a comunicação organizacional e a gestão de pessoas como fatores para que as diretrizes sejam compreendidas, internalizadas e aplicadas no cotidiano administrativo. A comunicação eficiente reduz ruídos, fortalecendo o alinhamento e a implementação de processos. Já a gestão de pessoas, ao reconhecer o papel estratégico dos servidores, contribui para a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa e responsável, orientada à melhoria contínua.

Em complemento, o capítulo apresentou a gestão por processos como abordagem moderna e necessária às atividades estatais. Diferenciou-se gestão de processos, voltada à manutenção e controle dos fluxos operacionais, da gestão por processos, que implica uma visão orientada à eficiência e à integração entre setores.

Ao final, todos esses referenciais dialogaram com o planejamento da pesquisa de campo, ajudando a orientar as escolhas metodológicas e estruturar os instrumentos de coleta de dados. A definição dos procedimentos metodológicos permitiu relacionar o referencial teórico à realidade empírica das práticas de gestão patrimonial. Para tanto, foram utilizados questionários, entrevistas e triangulação de dados, para embasamento da análise.

Os questionários buscaram identificar como os servidores das escolas estaduais percebem a instrução dos processos, a interação entre as etapas e os efeitos da rotatividade de pessoal sobre a continuidade das atividades. Esse instrumento delineou um panorama das condições de trabalho, as fragilidades relacionadas à comunicação interna, à compreensão dos procedimentos e à ausência de padronização.

As entrevistas com servidores dos setores de Rede Física e Prestação de Contas discutiram o Procedimento Operacional de Processo (POP) e a linha do tempo da gestão patrimonial. Foram abordadas mudanças institucionais, dificuldades enfrentadas e adaptações desenvolvidas ao longo dos anos. Os entrevistados possibilitaram captar a cultura organizacional e as práticas cotidianas.

A triangulação dos dados foi empregada para integrar informações dos instrumentos de coleta, da análise documental e do referencial teórico, garantindo maior interpretação e reduzindo possíveis vieses. Essa metodologia identificou convergências e divergências entre normativas, percepções e práticas.

As análises foram organizadas em três categorias: Gestão Patrimonial na Administração Pública, voltada à compreensão dos mecanismos de controle e destinação de bens; Comunicação Organizacional e Gestão de Pessoas, que examinou a circulação de informações, a coordenação entre escolas estaduais e SRE-Caxambu e os impactos da rotatividade; e Gestão por Processos, que permitiu avaliar a estruturação dos fluxos de trabalho, a clareza das responsabilidades e a integração entre atividades.

Diante do conjunto de análises e evidências apresentadas ao longo dos capítulos descritos anteriormente, torna-se possível afirmar que os processos de doação de bens móveis, tal como atualmente estruturados, apresentam margem significativa para aprimoramento em termos de eficiência, integração e fluidez. As dificuldades identificadas, relacionadas à duplicidade documental, à fragmentação das rotinas e à fragilidade da comunicação entre os atores envolvidos, indicam que a forma como esses processos vêm sendo conduzidos nem sempre favorece a agilidade e a racionalidade administrativa esperadas. Nesse sentido, os achados da pesquisa reforçam a necessidade de repensar práticas consolidadas, orientando-as por uma lógica processual mais integrada, capaz de alinhar conformidade normativa, uso responsável dos recursos públicos e melhoria contínua dos resultados alcançados.

Apesar de ter alcançado seus objetivos, esta dissertação constitui um ponto inicial para investigações mais amplas sobre a gestão patrimonial educacional. O estudo delimitou seu foco ao concentrar-se na agilização da instrução dos processos de doação de bens móveis adquiridos pelas Caixas Escolares, mas abriu espaço para que pesquisas futuras se dediquem a examinar de forma mais detalhada cada um dos componentes da tríade dos bens móveis: doação, inventário anual e prestação de contas.

Da mesma forma, esta pesquisa oferece subsídios iniciais que podem inspirar novas análises acerca de outros procedimentos referentes ao ciclo de vida dos bens públicos, como os processos de alienação de bens móveis, as diferentes modalidades de doação destinadas a outras entidades públicas ou entidades sem fins lucrativos, bem como as ocorrências de furto, roubo ou desaparecimento de patrimônio público. Cada uma dessas dimensões representa um campo para investigações futuras, capazes de ampliar a compreensão sobre os mecanismos de controle e responsabilidade patrimonial.

Outro aspecto que se apresenta como oportunidade para desdobramentos posteriores refere-se ao Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD). Embora esta dissertação tenha destacado seu papel na atualização da carga patrimonial, pesquisas futuras podem examinar suas funcionalidades, potencialidades e fragilidades na gestão patrimonial estadual.

Especificamente sobre o Plano de Ação Educacional (PAE) desenvolvido nesta pesquisa, é possível identificar caminhos para investigações e propostas futuras, tomando como referência os dados e análises aqui sistematizados. A primeira vertente que se apresenta diz respeito à aplicação prática de um plano de gestão por processos, no modelo BPM, voltado integralmente à gestão patrimonial, abrangendo todas as atividades que compõem o ciclo de vida dos bens móveis. Embora esta dissertação tenha construído um conjunto inicial de diretrizes, sua implementação em larga escala e a avaliação de seus efeitos, configura uma etapa subsequente, capaz de aprofundar a compreensão sobre a eficácia do BPM na Administração Pública.

Ainda nesse campo, destaca-se que a implantação de tecnologias de apoio ao BPM, essenciais para a automação, integração e monitoramento contínuo dos processos, situa-se em um nível decisório que ultrapassa o escopo deste estudo. Trata-se de uma dimensão estratégica que envolve instâncias superiores, como a Secretaria de Estado de Educação, a quem caberia avaliar a viabilidade e o alinhamento dessas soluções com as políticas públicas estaduais.

Uma outra possibilidade para estudos posteriores refere-se à estruturação de um plano de comunicação interna voltado à gestão patrimonial, com foco não apenas na criação de ferramentas comunicacionais, mas também na investigação de sua aplicação prática e de seus impactos na informação entre a Regional e as escolas estaduais. A proposta apresentada nesta dissertação oferece um ponto de partida, mas há espaço para estratégias mais amplas de comunicação organizacional.

Desse modo, as contribuições deste trabalho não se encerram em si mesmas: elas se projetam como ponto de partida para agendas futuras, capazes de aprofundar, complementar e ampliar as soluções voltadas ao fortalecimento da gestão patrimonial e à eficiência administrativa nas instituições de ensino estaduais.

A relevância social desta pesquisa reafirma-se ao considerar que suas proposições não se limitam a responder às necessidades imediatas da SRE-Caxambu. Embora as constatações estejam ancoradas em um estudo de caso específico, a proposta apresentada no Plano de Ação Educacional revela elevado potencial de replicabilidade. Isso se deve, sobretudo, ao fato de que os processos de doação de bens móveis, bem como sua articulação com o inventário e a prestação de contas, seguem diretrizes normativas e fluxos operacionais semelhantes em todas as Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais. Nesse sentido, o

modelo proposto, fundamentado na gestão por processos, no aprimoramento da comunicação administrativa e na sistematização de rotinas, pode ser aplicado, com as devidas adaptações ao contexto local, em outras SRE's que enfrentam desafios similares. Assim, ainda que os resultados empíricos estejam circunscritos à realidade analisada, o protocolo de aplicação delineado nesta dissertação oferece subsídios teóricos e práticos que extrapolam o caso estudado, contribuindo para o campo da gestão patrimonial na Administração Pública e fortalecendo a perspectiva de que soluções construídas a partir de um contexto específico podem, *mutatis mutandis*, orientar melhorias em realidades institucionais análogas.

No campo acadêmico, o estudo acrescenta reflexões e evidências a um tema ainda pouco explorado, como a integração entre gestão patrimonial, comunicação administrativa e gestão por processos no contexto educacional, abrindo espaço para novas investigações e ampliando a compreensão sobre práticas que podem transformar a eficiência e a transparência da Administração Pública, dentro e fora da Regional de Caxambu.

Por fim, recomenda-se que futuras propostas de PAE relacionadas à temática aqui estudada considerem atentamente o artigo 41 da Resolução nº 5.131/2025 (Minas Gerais, 2025a), que prevê a elaboração de um Manual de Execução e Prestação de Contas da Caixa Escolar. Como tal documento poderá redefinir ou ajustar parâmetros de instrução processual, suas diretrizes podem exigir revisões, adaptações ou redimensionamentos nas soluções apresentadas neste trabalho. Assim, este estudo oferece uma base para que novas pesquisas avaliem a convergência, ou possíveis distanciamentos, entre o manual a ser publicado e as medidas propostas neste PAE.

REFERÊNCIAS

ABPMP Association of Business Process Management Professionals. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP CBOK. Brasil, 2013. 453 p. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 22 nov. 2025.

ABREU, José Orbilio de Souza. **A Comunicação como ferramenta da gestão pública**: Subsídios para um plano de comunicação interna da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional da Pós-graduação em Saúde Pública, da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz. 2019. Disponível em: <https://arca.fiocruz.br/items/3c7eca26-12cd-4ff1-a01d-36277d67cb05>. Acesso em: 06 nov. 2025.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. 2012. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 19 mai 2025.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 2ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BERNARDES, José Francisco; SANTOS, Elaine Garcia Dos; PROCHNOW, Rosana Valéria Tibes Moreira. **Gestão Patrimonial de Bens Móveis: Instrumento para otimizar custos e planejamento**. 2021. Revista Pro Ciências, v. 4 n. 3, Dezembro, 2021 . Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/prociencias/article/view/21951>. Acesso em: 23 set. 2024.

BIAZZI, Monica Rottmann de *et al.* Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400013>. Acesso em: 06 ago. 2025.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **Paulo Freire, educar para transformar: fotobiografia / Carlos Rodrigues Brandão**. São Paulo: Mercado Cultural, 2005. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/tf-paulo-freire-educar-para-transformar-fotobiografia,d06da2de-b5f0-46fd-8da4-c58e49e4a5de>. Acesso em: 02 jul. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 07 abr. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional Nº 19 de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 07 abr. 2025.

BRASIL. **Lei Nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 16 abr. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica. Introdução à gestão de processos de trabalho: um guia metodológico. Brasília-DF, 2016. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br>. Acesso em: 11 nov. 2025.

BRASIL. **Lei Nº 14.133 de 14 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm. Acesso em: 31 jun. 2024.

BRASIL. Congresso Nacional. **Glossário de Termos Legislativos**. 2025. Disponível em: https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-legislativo/-/legislativo/termo/ato_norma_juridica. Acesso em: 21 mai. 2025.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. rev., ampl. e atual. até 31-12-2014. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://morumbidireito.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/direito-administrativo-28c2aa-ed-2015-josc3a9-dos-santos-carvalho-filho.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2025.

CIUFFO, Leonardo. **A Gestão por processos na Universidade Federal de Juiz de Fora: um estudo comparativo com três instituições de ensino superior**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 143 f. 2020.

CPAD, SEE/MG. **Procedimento Operacional de Processo**. 02 de outubro de 2019. E-mail recebido de dpar.bensmoveis@educacao.mg.gov.br.

DADM, SEE/MG. **Memorando.SEE/DADM - BENS MÓVEIS.nº 9/2023**. 20 de fevereiro de 2023. Disponível no SEI 1260.01.0023422/2023-22.

DIVOF, SRE-CAXAMBU. **Solicita Inventário 2023**. 30 de outubro de 2023. E-mail emitido por sre.caxambu.patrimonio@educacao.mg.gov.br

DPAT, SEE/MG. **Manual de Normas e Procedimentos quanto a Gestão Patrimonial de Bens Móveis**. 1ª edição. Junho de 2013. E-mail recebido de patrimonio.escola@educacao.mg.gov.br.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 35ª edição. Rio de Janeiro: Editora Forense LTDA, 2022. Disponível em: https://www.academia.edu/94799611/Direito_Administrativo_Maria_Sylvia_Zanella_Di_Pietro_35a_Edi%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 14 abr. 2025.

ESTHER, Ronaldo Gazolla. **Sistemas de Informação para Gestão Patrimonial de Entidades Públicas: a utilização do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica na Universidade Federal de Juiz de Fora**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 164 f. 2022. Disponível em: <https://mestrado.caedufff.net/sistemas-de-informacao-para-gestao-patrimonial-de-entidades-publicas-a-utilizacao-do-sistema-integrado-de-gestao-academica-na-universidade-federal-de-juiz-de-fora/>. Acesso em: 23 set. 2024.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.

FONSECA, Everton Moraes da. **Gestão por processos: uma possibilidade de desenvolvimento organizacional do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P.306. 2020. Disponível em: <https://mestrado.caedufff.net/wp-content/uploads/2020/08/Everton-Moraes-da-Fonseca1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2024.

FRANÇA, Andressa Pinheiro de *et al.* **Análise da gestão por processos para alcançar a eficiência na Administração Pública: um estudo em Boa Vista-RR**. Dossiê: Estratégia, Empreendedorismo e Inovação no extremo norte do Brasil. Boa Vista/RR, p. 126-151, outubro de 2023. Disponível em: <https://s.uerr.edu.br/c239e3b9>. Acesso em: 10 nov. 2025.

FREIRE, Odaleia Novaes; FERREIRA, Mário César. **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista**. Revista de Administração Contemporânea, Volume 5, Número 2, Maio/Ago 2011, p. 175-200. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/GLqMq6CdJ64QyZcw35vKnBk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 mai. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª edição, 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

GÜNTHER, Hartmut. Como elaborar um questionário. **Laboratório de Psicologia Ambiental: Série Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais**, Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, volume nº 01, 2003.

JESUS, Anderson Macedo de. **A importância do capital humano e da tecnologia da informação em benefício do conhecimento organizacional: um estudo de caso**. 2007. *Organizações & Sociedade*, 14(40), 137–152. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000100008>. Acesso em: 09 out. 2024.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas 2003.

LANIUS, Danielle Cristina; GICO JUNIOR, Ivo Teixeira; STRAIOTTO, Raquel Maia. O princípio da eficiência na jurisprudência do STF. **Revista Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 277, n. 2, p. 107-148, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/76706/74120>. Acesso em: 20 nov. 2025.

LOTTA, Gabriella S. **O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade**. 2012. Disponível em: [https://ppgp5.caeduffj.net/pluginfile.php/3376/mod_resource/content/1/\(1\)Lotta%2C Gabriella \(2012\) O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públi.pdf](https://ppgp5.caeduffj.net/pluginfile.php/3376/mod_resource/content/1/(1)Lotta%2C%20Gabriella%20(2012)%20O%20papel%20das%20burocracias%20do%20n%C3%ADvel%20da%20rua%20na%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas.pdf). Acesso em: 09 out. 2024.

MANOEL, Mariana Guimarães; BEZERRA, Karina de Oliveira Costa. **Comprometimento do servidor público como ferramenta desencadeadora da eficiência administrativa**. *Revista UNI-RN*, Natal, volume 15, número 1/2, páginas 59-86, jan./dez. 2016. Disponível em: <https://revistas.unirn.edu.br/index.php/revistaunirn/article/view/366>. Acesso em: 12 mar. 2025.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de um empreendedor**. A real informação para os gestores de sucesso. 2ª edição. Joinville: Clube de Autores, 2012. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Di%C3%A1rio_De_Um_Empreendedor/erxuDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=di%C3%A1rio+de+um+empreendedor&printsec=frontcover. Acesso em: 11 mai 2025.

MARQUES, Antônio Luiz *et al.* Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, art. 3, p. 161-175, Mar./Abr. 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23ª edição. São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 1998. Disponível em: <https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito-Administrativo-Completo-Hely-Lopes-Meirelles.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

MICAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos Ltda, 2024. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/agilizar/>. Acesso em: 15 set. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei nº 10.424 de 16 de janeiro de 1991a**. Cria delegacia regional de ensino, com sede na Cidade de Caxambu, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/10424/1991/>. Acesso em: 05 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE Nº 6.828 de 01 de março de 1991b**. Dispõe sobre a implantação da 42ª. Delegacia Regional de Ensino de Caxambu. Disponível em: <https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=4896&mar> c. Acesso em: 05 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 45.085 de 08 de abril de 2009a**. Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/45085/2009/?cons=1>. Acesso em: 26 set. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE Nº 1.313 de 27 de abril de 2009b**. Subdelega a competência para aceitar doação de bens móveis e autorizar o seu recebimento. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/1313-09-r.pdf>. Acesso em: 23 set. 2025.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 45.242 de 11 de dezembro de 2009c**. Regulamenta a gestão de material, no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/45242/2009/>. Acesso em: 31 jul. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SEPLAG Nº 37 de 09 de julho 2010**. Estabelece normas e procedimentos para a reavaliação, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de materiais permanentes e de consumo no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/resolucao-seplag-no-037-de-09-de-julho-de-2010>. Acesso em: 31 jul. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE 1.983 de 01 de dezembro de 2011**. Constitui Comissão Especial para proceder ao levantamento do inventário de bens patrimoniais móveis da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial de Minas Gerais**: p. 33, c. 2, 03 dez. 2011.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE 2.223 de 22 de novembro de 2012**. Constitui Comissão Especial para proceder ao levantamento do inventário de bens patrimoniais móveis da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial de Minas Gerais**: p. 15, c. 1, 23 nov. 2012.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE 2.450 de 20 de novembro de 2013**. Constitui Comissão Especial para proceder ao levantamento do inventário de bens patrimoniais móveis da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial de Minas Gerais**: p. 18, c. 1, 21 nov. 2013.

MINAS GERAIS. **Acordo de Resultados 2ª etapa**. 2014a. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/material-de-apoio-acodo-de-resultados-no-governo-do-estado-de-minas-gerais-55563527/55563527>. Acesso em: 27 set. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE 2.721 de 18 de novembro de 2014b**. Constitui Comissão Especial para proceder ao levantamento do inventário de bens patrimoniais móveis da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial de Minas Gerais**: p. 30, c. 1, 19 nov. 2014.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE 2.815 de 21 de novembro de 2015**. Constitui Comissão Especial para proceder ao levantamento do inventário de bens patrimoniais móveis da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial de Minas Gerais**: p. 17, c. 2, 21 nov. 2015.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE 3.114 de 08 de novembro de 2016**. Constitui Comissão Especial para proceder ao levantamento do inventário de bens patrimoniais móveis da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial de Minas Gerais**: p. 14, c. 3, 09 nov. 2016.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 47.228 de 04 de agosto de 2017a**. Dispõe sobre o uso e a gestão do Sistema Eletrônico de Informações – SEI – no âmbito do Poder Executivo. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/47228/2017/>. Acesso em: 31 ago. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE 3.654 de 17 de novembro de 2017b**. Constitui Comissão Especial para proceder ao levantamento do inventário de bens patrimoniais móveis da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial de Minas Gerais**: p. 21, c. 3, 18 nov. 2017.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE 4.000 de 13 de novembro de 2018**. Constitui Comissão Especial para proceder ao levantamento do inventário de bens patrimoniais móveis da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial de Minas Gerais**: p. 24, c. 3, 14 nov. 2018.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE 4.247 de 22 de novembro de 2019**. Constitui Comissão Especial para proceder ao levantamento do inventário de bens patrimoniais móveis da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial de Minas Gerais**: p. 39, c. 2, 23 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto N ° 48.709 de 26 de outubro de 2023a**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48709/2023/>. Acesso em: 31 jul. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 48.720 de 11 de novembro de 2023b**. Dispõe sobre o encerramento do exercício financeiro de 2023 para os órgãos e as entidades da Administração Pública. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48720/2023/>. Acesso em: 26 set. 2024.

MINAS GERAIS. Superintendência Regional de Ensino de Caxambu. **Orientações sobre inventário 2023c**. Caxambu, Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, 13 nov. 2023. E-mail recebido de inventariobensmoveis@educacao.mg.gov.br.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Diretoria de Contabilidade, Orçamento e Finanças - Contabilidade. **Ordem de Serviço nº 01/2023d - SEE/DCOF/CONTABILIDADE**. Belo Horizonte: SEE/DCOF, 2023. Gerada no SEI 1260.01.0154594/2023-42.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE 5.131 de 24 de fevereiro de 2025a**. Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades de ensino da rede estadual. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2025/02/5131-25-r-Public.-25-02-25.pdf>. Acesso em 28 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Superintendência Regional de Ensino de Caxambu. **Institucional/Histórico**. Caxambu, Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, 07 mar. 2025b. Disponível em: <https://srecaxambu.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/historico>. Acesso em: 05 abr. 2025.

MOREIRA, Maria Luiza Rodrigues. **Influência da liderança no engajamento no trabalho e os efeitos na autoeficácia e intenção de rotatividade**: um estudo com servidores públicos estaduais no estado do Pará. 2023. Curso de Mestrado em Administração – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpa.br/handle/2011/15976>. Acesso em: 12 mar. 2025.

MORGAN, Prue; ANDERSON, George. **Desenvolvimento de testes e questionários para avaliação do aproveitamento escolar**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Rotatividade de Pessoal**. 12 nov. 2006. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/rotatividade-de-pessoal-turnover>. Acesso em: 11 mai. 2025.

OLIVEIRA, Edi Carlos de. **AdministraÇÃO:Técnicas e Ferramentas para Gestão Organizacional**. 2024. Disponível em:

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/917078/1/tecnicas-e-ferramentas-para-gestao-organizacional.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2025.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 7^a. edição. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

SÁ, Lanuzia Tércia Freire de; HENRIQUE, Ana Lúcia Sarmiento. A triangulação na pesquisa científica em educação. **Revista Práxis Educacional**, v. 15, n. 36, p. 645-660, Edição Especial, 2019.

SANTOS, Gerson dos. **Manual de administração Patrimonial**. Florianópolis: Editora Secco, 2002.

SANTOS, Gerson dos. **Gestão Patrimonial**: ampliada e atualizada. Florianópolis: Editora Secco, 2016.

SANTOS, Karine da Silva *et al.* O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação de um estudo qualitativo. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 25(2), p. 655-664, 2020.

SANTOS, Clézio de Alcântara. **Manual de Gerenciamento de Processos: negócios, estratégias, métodos e resultados**. 1^a ed. Curitiba: Appris, 2023.

SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e Melhoria de Processos**. Conceitos, técnicas e ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

SPERLING, André Kristoschek *et al.* Eficiência e eficácia na gestão pública: práticas para a melhoria dos serviços públicos. **Revista FT Administração**, v. 27, edição 128, Novembro de 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/eficiencia-e-eficacia-na-gestao-publica-praticas-para-a-melhoria-dos-servicos-publicos/#:~:text=A%20import%C3%A2ncia%20dessa%20pr%C3%A1ticas%20reside,dos%20cidad%C3%A3os%20nas%20institui%C3%A7%C3%B5es%20governamentais>. Acesso em: 06 ago. 2025.

TONINI, Antônio Carlos. **Gestão de Processos de Negócio**. São Paulo: Editora SENAC, 2020.

VIECELLI, Mateus Eduardo; MARKOSKI, Adelar. **A Importância do Controle Patrimonial para as Entidades Públicas: Um Estudo de Caso no Centro de Educação Superior do Norte do Rio Grande do Sul (CESNORS)**. 2013.

Disponível em:

<https://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/954/1709>. Acesso em: 04 mai. 2025.

VIEIRA, Gustavo de Souza Barros *et al.* **A Comunicação Interna como elemento estruturante na Gestão Pública.**2021. Disponível em:
<https://repositorio.fgv.br/items/cbccbcba-b1eb-4afd-815c-3fc86579c333>. Acesso em:
07 nov. 2025.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ATB'S FINANCEIROS

Bloco 1 – Instrução e interação entre processos

As questões abaixo se referem às orientações da Resolução 3.670/2017, no Artigo 25 e Anexos, sobre os documentos necessários para a instrução da prestação de contas dos Termos de Compromisso, repassadas às escolas estaduais pela Coordenação de Prestação de Contas/SRE-Caxambu.

1.1 Quando você vai instruir um processo de prestação de contas de Termo de Compromisso, com que frequência você consulta o Artigo 25 e Anexos da Resolução 3.670/2017?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

1.2 O Artigo 25 e Anexos da Resolução 3.670/2017 esclarece suas dúvidas quando você vai instruir um processo de prestação de contas de Termo de Compromisso?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

1.3 Com que frequência você recorre ao analista da SRE-Caxambu para responder dúvidas sobre a instrução do processo de prestação de contas que você não compreendeu bem ou que não estão no Artigo 25 e Anexos da Resolução 3.670/2017?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

1.4 Em que momento da instrução do processo de prestação de contas, você preenche o Termo de Doação?

- A cada nota fiscal do bem permanente adquirido
- Depois de gastar todo o saldo do Termo de Compromisso
- Ao final da vigência do Termo de Compromisso
- Não há momento específico. Depende do andamento do trabalho

1.5 Você também trabalha com a instrução do inventário anual e dos processos de doação de bens móveis?

- Sim
- Não

1.6 Você sabia que o Termo de Doação, Anexo, Nota Fiscal, Termo de Compromisso e Plano de Trabalho também são utilizados para o Inventário Anual e para o Processo de Doação de Bens?

- Sim
- Não

1.7 O servidor que faz o Inventário Anual e o Processo de Doação de Bens solicita estes documentos para você?

- Sim
- Não

Bloco 2 – Rotatividade de servidores

As questões abaixo se referem ao cargo que você ocupa na sua atual escola de lotação, trabalhando com as prestações de contas dos Termos de Compromisso de bens móveis permanentes.

2.1 Sua situação funcional neste cargo é:

- Efetivo
- Contratado

2.2 Há quanto tempo você desempenha este trabalho?

- menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 3 a 4 anos
- acima de 5 anos

2.3 Você já desempenhou este trabalho em outras escolas estaduais?

- Sim
- Não

2.4 Se houvesse a oportunidade de deixar o trabalho com as prestações de contas dos Termos de Compromisso, você aceitaria?

- Sim
- Não

2.5 Qual o seu nível de satisfação com o seu trabalho?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES RESPONSÁVEIS PELO INVENTÁRIO E PROCESSOS DE DOAÇÃO DE BENS

Bloco 1 – Instrução e interação entre processos

As questões abaixo se referem às orientações sobre o Inventário Anual e Processo de Doação de Bens, repassadas por e-mail ao final de todos os anos às escolas estaduais, pelo setor de Patrimônio da SRE-Caxambu, para a instrução do inventário e dos processos de doação de bens pelas escolas estaduais.

1.1 Quando você vai instruir os processos de doação de bens, com que frequência você consulta o e-mail com as orientações para o Inventário Anual?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

1.2 O e-mail com as orientações para o Inventário Anual esclarece suas dúvidas quando você vai instruir os processos de doação de bens?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

1.3 Com que frequência você recorre ao responsável pelo patrimônio da SRE-Caxambu para te responder dúvidas sobre a instrução dos processos de doação de bens que você não compreendeu bem ou que não estão no e-mail com as orientações para o Inventário Anual?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

1.4 Você também trabalha com a instrução do processo de prestação de contas das Caixas Escolares?

- Sim
- Não

1.5 Você sabia que o Termo de Doação, Anexo, Nota Fiscal, Termo de Compromisso e Plano de Trabalho também são utilizados para o Processo de Prestação de Contas de Termo de Compromisso?

- Sim
- Não

1.6 O servidor que faz o Processo de Prestação de Contas fornece estes documentos para você?

- Sim
- Não

1.7 Em que momento da instrução dos Processos de Doação de Bens, você preenche o Termo de Doação e o Anexo?

- Estes documentos são solicitados ao ATB responsável pela Prestação de Contas
- Ao instruir o Inventário e o Processo de Doação de Bens
- De acordo com as Notas Fiscais que vou recebendo ao longo do ano

1.8 Em que momento da instrução do Processo de Doação de Bens, a Justificativa é produzida?

- Este documento é solicitado ao responsável pela Prestação de Contas
- Ao instruir o Inventário e o Processo de Doação de Bens
- De acordo com as Notas Fiscais que vou recebendo ao longo do ano

Bloco 2 – Rotatividade de servidores

As questões abaixo se referem ao cargo que você ocupa na sua atual escola de lotação, trabalhando com a instrução do Inventário Anual e Processos de Doação de Bens.

2.1 Sua situação funcional neste cargo é:

- Efetivo
- Contratado

2.2 Há quanto tempo você desempenha este trabalho?

- menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 3 a 4 anos
- acima de 5 anos

2.3 Você já desempenhou este trabalho em outras escolas estaduais?

- Sim
- Não

2.4 Se houvesse a oportunidade de deixar o trabalho com Inventário e Processos de Doação de Bens, você aceitaria?

- Sim
- Não

2.5 Qual o seu nível de satisfação com o seu trabalho?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM O COORDENADOR DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

Procedimento Operacional de Processo

1. Atualmente, qual é/quais são a(s) normativa(s) legal(is) que regulamenta(m) a prestação de contas dos Termos de Compromisso?
2. Ela(s) contém todos os procedimentos para as Caixas Escolares instruir a sua prestação de contas?
3. O Setor de Prestação de Contas possui um Procedimento Operacional de Processo (POP), além da legislação, para auxiliar as Caixas Escolares neste procedimento?
4. Este POP foi elaborado pela Secretaria de Estado de Educação ou a nível da Regional?
5. Pela sua experiência, os ATB's Financeiros leem e utilizam a legislação para a instrução dos processos de prestação de contas? E o POP?
6. Além de todas as orientações, há consultas sobre dúvidas adicionais aos analistas do Setor de Prestação de Contas que atendem as Caixas Escolares?
7. Estas dúvidas poderiam ser dirimidas com as instruções na legislação e no POP ou revelam lacunas nas orientações formais?
8. Como é o procedimento do Setor de Prestação de Contas quando há troca dos Diretores Escolares ou dos ATB's Financeiros?
9. Há comunicação com o Setor de Rede Física, no sentido de relacionar as instruções da prestação de contas com a doação de bens? Como ela tem sido procedida?
10. Em quanto tempo é feita a conferência da prestação de contas, depois de protocolada na SER-Caxambu pela Escola Estadual?
11. O que mais você gostaria de expressar sobre o que conversamos aqui?

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM O SERVIDOR RESPONSÁVEL PELO INVENTÁRIO E DOAÇÃO DE BENS

Procedimento Operacional de Processo

1. Como os servidores responsáveis pelo Inventário e Doação de Bens são orientados para a instrução desses processos?
2. O Setor de Rede Física possui um Procedimento Operacional de Processo (POP), além da legislação, para auxiliar as escolas estaduais nestes procedimentos?
3. Este POP foi elaborado pela Secretaria de Estado de Educação ou a nível da Regional?
4. Pela sua experiência, os servidores responsáveis pelo Inventário e Doação de Bens leem e utilizam a legislação para a instrução dos processos de prestação de contas? E o POP?
5. Além de todas as orientações, há consultas sobre dúvidas adicionais aos analistas da Rede Física que atendem as escolas estaduais?
6. Estas dúvidas poderiam ser dirimidas com as instruções na legislação e no POP ou revelam lacunas nas orientações formais?
7. Como é o procedimento do Setor de Rede Física quando há troca dos Diretores Escolares ou dos servidores responsáveis pelo Inventário e Doação de Bens?
8. Há comunicação com o Setor de Prestação de Contas, no sentido de relacionar as instruções da prestação de contas com a doação de bens? Como ela tem sido procedida?
9. No período de inventário anual, quantos servidores trabalham na Comissão?
10. E após deste período, quantos servidores se dedicam à gestão patrimonial?
11. E à conferência dos inventários? Em quanto tempo é feita esta conferência?
12. Quais outras atividades são atribuídas à gestão patrimonial?
13. O que mais você gostaria de expressar sobre o que conversamos aqui?

APÊNDICE E – ENTREVISTA COM O SERVIDOR DA DIVISÃO OPERACIONAL E FINANCEIRA

Rotinas do Setor

1. Quando você tomou posse na SRE-Caxambu? Para qual setor?
2. Dentre as suas funções, você atuou na gestão patrimonial?
3. Você se recorda de solicitar/analisar processos de doação de bens móveis neste período em que atuou nas Comissões?
4. Em qual período você esteve no cargo de Diretor de Administração e Finanças?
5. Na sua gestão, houve andamento dos processos de doação de bens móveis?
6. O que mais você gostaria de expressar sobre o que conversamos aqui?