



KARLA DANIELE SOARES SILVA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA
PARA A GESTÃO PATRIMONIAL EM UMA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

LAVRAS – MG

2026

KARLA DANIELE SOARES SILVA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA PARA A GESTÃO
PATRIMONIAL EM UMA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO
DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Projeto de Pesquisa apresentado à
Universidade Federal de Lavras, como
parte das exigências do Programa de
Pós-Graduação em Administração
Pública, área de concentração em Gestão
Pública, Tecnologias e Inovação, para a
obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. Denis Renato Oliveira
Orientador

LAVRAS – MG

2026

**Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração
de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com
dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Silva, Karla Daniele Soares.

Mapeamento de processos como estratégia para a gestão patrimonial em uma
superintendência regional de ensino do estado de Minas Gerais / Karla Daniele Soares
Silva. - 2026.

146 p. : il.

Orientador: Denis Renato Oliveira Oliveira

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de Lavras, 2026.
Bibliografia.

1. Mapeamento de processos. 2. Gestão patrimonial. 3. Capacidade estatal. 4.
Gestão escolar. 5. Administração Pública. I. Oliveira, Denis Renato Oliveira. II.
Universidade Federal de Lavras. III. Título.

KARLA DANIELE SOARES SILVA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA PARA A GESTÃO
PATRIMONIAL EM UMA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO
DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

**PROCESS MAPPING AS A STRATEGY FOR ASSET MANAGEMENT AT A
REGIONAL EDUCATION SUPERINTENDENCY IN THE STATE OF MINAS
GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 26 de junho de 2026.

Dr. Denis Renato de Oliveira UFLA

Dra. Deborah Mara Siade Barbosa UFLA

Dra Luna Marques Ferolla IFTM

Prof. Dr. Denis Renato Oliveira
Orientador

**LAVRAS – MG
2026**

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder vida, saúde, força e sabedoria para enfrentar os desafios desta caminhada e por me permitir alcançar mais esta importante conquista.

Ao meu pai, Daniel, e à minha mãe, Edivane, pelo amor incondicional, pelos ensinamentos, pelos valores transmitidos e por todo o apoio oferecido ao longo da minha vida. Cada conquista minha carrega um pouco dos esforços, renúncias e incentivos de vocês. Minha eterna gratidão por acreditarem em mim e por nunca medirem esforços para que eu pudesse realizar meus sonhos.

Aos meus irmãos, Aderson, Wender e Pollyana, pelo carinho, companheirismo e incentivo constante. Obrigada por estarem sempre presentes, compartilhando alegrias, desafios e conquistas.

Aos meus sobrinhos, Mariah, Ayna, Oliver e Arthur, que, com sua alegria, espontaneidade e amor, tornaram os momentos mais leves e especiais durante esta jornada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Denis Renato Oliveira, pela confiança depositada em meu trabalho, pela orientação segura, pela paciência, disponibilidade e pelos valiosos ensinamentos que contribuíram significativamente para o desenvolvimento desta pesquisa e para minha formação acadêmica.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, pelos conhecimentos compartilhados, pelas reflexões proporcionadas e pela contribuição essencial para minha formação profissional e pessoal.

Aos gestores e servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, da Superintendência Regional de Ensino e das escolas participantes da pesquisa, pela disponibilidade, receptividade e pelas importantes contribuições que tornaram possível a realização deste estudo.

Aos meus colegas de mestrado, Carla Gravina, Carla Resende, Elcione, Sandra, Máisa, Izabel, Eduardo, Wilson, Uelder, Fernanda, Christiane e Betânia, pela amizade, convivência, apoio e pelos inúmeros momentos de aprendizado compartilhados ao longo dessa trajetória. Em especial, ao meu grande companheiro de estudos, Moisés, que aceitou embarcar comigo no desafio de cursar o Mestrado em Administração Pública na Universidade Federal de Lavras. Juntos percorremos, mensalmente, cerca de 800 quilômetros em busca desse sonho. Ao longo dessas viagens, compartilhamos

muito mais do que estradas, dividimos dúvidas, expectativas, conhecimentos, angústias, conquistas e experiências que tornaram essa caminhada mais leve, enriquecedora e inesquecível. Sua amizade e parceria foram fundamentais durante todo esse percurso.

E, de maneira muito especial, à minha filha Valentina, meu maior presente e minha principal inspiração. Mesmo tão pequena, soube compreender com uma sensibilidade admirável os momentos em que a mamãe precisou estar ausente para estudar, viajar e se dedicar a este sonho. Seu amor, seus abraços, seus sorrisos e sua existência foram minha maior fonte de força e motivação nos momentos mais difíceis.

Esta conquista é tão sua quanto minha, pois foi por você e pensando no seu futuro que encontrei coragem para seguir em frente todos os dias.

Por fim, agradeço a todos que acreditaram em mim, me incentivaram e caminharam ao meu lado ao longo desta jornada. Esta conquista representa não apenas o encerramento de uma etapa, mas também a realização de um sonho construído com muito esforço, dedicação e apoio daqueles que fizeram parte dessa trajetória.

Muito obrigada!

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência da técnica de mapeamento de processos na melhoria da gestão patrimonial de bens permanentes adquiridos pelas escolas estaduais em uma Superintendência Regional de Ensino do Estado de Minas Gerais. Mais especificamente, pretende-se mapear e validar o processo (*AS-IS*) de gestão patrimonial de uma Superintendência Regional de Ensino do Estado de Minas Gerais; analisar os principais desafios do processo atual da gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares, levando em consideração a abordagem teórica de capacidade estatal; otimizar o processo (*TO-BE*) de gestão patrimonial; e identificar a partir da percepção dos gestores, a influência do novo processo na eficiência da gestão patrimonial nas escolas. Esta se trata de uma pesquisa exploratória, descritiva e que utiliza uma abordagem qualitativa. Como instrumento de análise, este estudo utiliza análise documental, pesquisa-ação, entrevistas com a coordenadora da diretoria de Patrimônio da SEE, com o Diretor Financeiro de uma SRE do Estado de Minas Gerais, com a Coordenadora do Setor de Patrimônio de uma SRE do Estado de Minas Gerais, e com os diretores escolares de 17 escolas estaduais de uma Superintendência Regional de Ensino do Estado de Minas Gerais. Os resultados evidenciaram que o processo atual de gestão patrimonial apresenta fragilidades relacionadas à burocracia excessiva, morosidade na tramitação dos processos, insuficiência de monitoramento contínuo, inconsistências nos registros patrimoniais, dificuldades na formalização das doações, limitações nos processos de inventário e alienação de bens, além de falhas na articulação entre escolas, SRE e SEE. À luz da abordagem da capacidade estatal, verificou-se que, embora existam recursos financeiros, normativos e estruturas institucionais disponíveis, persistem desafios nas dimensões legal, administrativa, político-relacional e de políticas públicas, comprometendo a efetividade da gestão patrimonial. O mapeamento e a validação do processo (*AS-IS*) permitiram identificar gargalos operacionais e oportunidades de melhoria, subsidiando o redesenho do processo futuro (*TO-BE*). O modelo proposto incorporou mecanismos de monitoramento contínuo, definição de responsabilidades, padronização de procedimentos e fortalecimento dos controles patrimoniais. Na percepção dos gestores entrevistados, o processo redesenhado apresenta potencial para aumentar a eficiência, a transparência, a rastreabilidade e a confiabilidade das informações patrimoniais,

contribuindo para a redução de inconsistências e para o aprimoramento da gestão dos bens públicos nas escolas estaduais. Como contribuição, a pesquisa oferece um modelo de gestão patrimonial baseado no mapeamento de processos, aplicável ao contexto das escolas estaduais mineiras, além de ampliar a compreensão da gestão patrimonial sob a perspectiva da capacidade estatal. Os resultados fornecem subsídios para o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle, monitoramento e tomada de decisão na administração pública educacional, contribuindo para o fortalecimento da eficiência administrativa, da transparência e da governança patrimonial.

Palavras-chave: mapeamento de processos; gestão patrimonial; capacidade estatal; gestão escolar; administração pública.

ABSTRACT

The general objective of this research is to analyze the influence of process mapping techniques on improving the asset management of permanent goods acquired by state schools within a Regional Superintendence of Education in the State of Minas Gerais, Brazil. More specifically, the study aims to map and validate the current asset management process (AS-IS) of a Regional Superintendence of Education in Minas Gerais; analyze the main challenges of the current asset management process for goods acquired by School Funds, considering the theoretical approach of state capacity; optimize the asset management process through the design of a future-state process (TO-BE); and identify, based on managers' perceptions, the influence of the new process on the efficiency of asset management in schools. This research is exploratory and descriptive in nature and adopts a qualitative approach. The study employs document analysis, action research, and interviews as data collection methods. Interviews were conducted with the Coordinator of the Asset Management Directorate of the State Department of Education (SEE/MG), the Financial Director of a Regional Superintendence of Education in Minas Gerais, the Coordinator of the Asset Management Sector of a Regional Superintendence of Education, and the principals of 17 state schools belonging to a Regional Superintendence of Education in Minas Gerais. The results revealed that the current asset management process presents weaknesses related to excessive bureaucracy, delays in process execution, insufficient continuous monitoring, inconsistencies in asset records, difficulties in formalizing donations, limitations in inventory and asset disposal processes, and shortcomings in the coordination among schools, the Regional Superintendence of Education (RSE), and the State Department of Education (SEE/MG). From the perspective of the state capacity approach, it was found that although financial resources, legal frameworks, and institutional structures are available, challenges persist in the legal, administrative, political-relational, and public policy dimensions, compromising the effectiveness of asset management. The mapping and validation of the current process (AS-IS) enabled the identification of operational bottlenecks and opportunities for improvement, providing support for the redesign of the future-state process (TO-BE). The proposed model incorporated mechanisms for continuous monitoring, clear definition of responsibilities, standardization of procedures, and strengthening of asset control

practices. According to the perceptions of the managers interviewed, the redesigned process has the potential to increase efficiency, transparency, traceability, and reliability of asset information, contributing to the reduction of inconsistencies and the improvement of public asset management in state schools. As a contribution, the research offers an asset management model based on process mapping, applicable to the context of state schools in Minas Gerais, while also expanding the understanding of asset management from the perspective of state capacity. The findings provide support for improving control mechanisms, monitoring practices, and decision-making processes in educational public administration, thereby contributing to the strengthening of administrative efficiency, transparency, and asset governance.

Keywords: process mapping; asset management; state capacity; school management; public administration.

INDICADORES DE IMPACTO

A pesquisa analisou a influência da aplicação da técnica de mapeamento de processos na melhoria da gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares das escolas estaduais de Minas Gerais, com foco na circunscrição de uma Superintendência Regional de Ensino. Os resultados evidenciaram fragilidades relacionadas à morosidade processual, à burocracia excessiva, à ocorrência de inconsistências, ao retrabalho, à insuficiência dos mecanismos de monitoramento e à baixa integração entre a Secretaria de Estado de Educação, as Superintendências Regionais de Ensino e as escolas estaduais. A partir do mapeamento dos processos (*AS-IS*) foi possível identificar gargalos e pontos críticos, enquanto a construção do processo (*TO-BE*) permitiu propor melhorias relacionadas à padronização dos procedimentos, à definição de responsabilidades, ao fortalecimento do controle patrimonial, ao acompanhamento contínuo e à integração entre os diferentes níveis administrativos. Os resultados apresentam potencial de aplicação prática ao subsidiar gestores da Secretaria de Estado de Educação, das Superintendências Regionais de Ensino e das escolas estaduais na revisão e no aperfeiçoamento dos processos relacionados à gestão dos bens permanentes. Os impactos esperados são de natureza institucional e administrativa, com repercussões na eficiência dos processos, na qualidade dos registros patrimoniais, na redução de inconsistências e retrabalho, no fortalecimento dos mecanismos de controle e monitoramento e na melhoria da comunicação e da articulação entre os atores envolvidos. A adoção das melhorias propostas poderá contribuir para maior agilidade na tramitação dos processos, maior padronização das atividades e maior confiabilidade das informações patrimoniais, favorecendo uma gestão mais eficiente e regular dos bens públicos. No que se refere aos indicadores de impacto, destacam-se a redução do tempo médio de tramitação dos processos patrimoniais, a redução do percentual de processos devolvidos para correção ou complementação documental, o aumento do percentual de processos realizados conforme os fluxos padronizados, a ampliação do percentual de bens com registro patrimonial e documentação regularizados, o fortalecimento das ações de monitoramento e o aumento do grau de integração entre SEE, SREs e escolas. Também se destaca o fortalecimento da capacidade institucional para a gestão patrimonial, especialmente nas dimensões administrativa, técnico-operacional e de implementação, considerando que a efetividade das melhorias depende não apenas da

existência de normas e fluxos definidos, mas também da capacidade dos atores envolvidos de implementá-los, acompanhá-los e aperfeiçoá-los continuamente. Os impactos identificados relacionam-se, portanto, ao fortalecimento da gestão pública educacional, uma vez que a adequada gestão dos bens permanentes constitui elemento necessário à organização administrativa e ao funcionamento das escolas estaduais. A pesquisa demonstra que o mapeamento de processos pode atuar como instrumento de diagnóstico, planejamento e melhoria organizacional, contribuindo para a identificação de gargalos e para a construção de soluções voltadas ao aprimoramento dos processos de trabalho. Dessa forma, os resultados podem subsidiar futuras ações de revisão normativa, simplificação de procedimentos, capacitação dos profissionais, automatização de etapas operacionais e fortalecimento da governança patrimonial no âmbito da SEE e das SREs.

IMPACT INDICATORS

The research analyzed the influence of applying the process mapping technique on improving the asset management of fixed assets acquired by school associations (*caixas escolares*) of state schools in Minas Gerais, focusing on the jurisdiction of a Regional Education Superintendency. The results revealed weaknesses related to procedural delays, excessive bureaucracy, the occurrence of inconsistencies, rework, insufficient monitoring mechanisms, and limited integration among the State Department of Education, Regional Education Superintendencies, and state schools. Based on the mapping of the processes (AS-IS) it was possible to identify bottlenecks and critical points, while the design of the (TO-BE) process made it possible to propose improvements related to the standardization of procedures, the definition of responsibilities, the strengthening of asset control, continuous monitoring, and integration among the different administrative levels. The results have practical application potential by supporting managers at the State Department of Education, Regional Education Superintendencies, and state schools in reviewing and improving processes related to the management of fixed assets. The expected impacts are institutional and administrative in nature, with implications for process efficiency, the quality of asset records, the reduction of inconsistencies and rework, the strengthening of control and monitoring mechanisms, and improved communication and coordination among the actors involved. The adoption of the proposed improvements may contribute to greater efficiency in process handling, greater standardization of activities, and greater reliability of asset information, thereby promoting more efficient and compliant management of public assets. Regarding impact indicators, the following stand out: a reduction in the average processing time of asset-related procedures; a reduction in the percentage of processes returned for correction or additional documentation; an increase in the percentage of processes carried out in accordance with standardized workflows; an increase in the percentage of assets with regularized asset records and documentation; the strengthening of monitoring activities; and an increase in the degree of integration among the State Department of Education (SEE), Regional Education Superintendencies (SREs), and schools. The strengthening of institutional capacity for asset management is also noteworthy, particularly in the administrative, technical-operational, and implementation dimensions, considering that the effectiveness of the

improvements depends not only on the existence of established rules and workflows, but also on the ability of the actors involved to implement, monitor, and continuously improve them. The identified impacts are therefore related to the strengthening of public education management, since the proper management of fixed assets is essential to the administrative organization and functioning of state schools. The research demonstrates that process mapping can serve as a tool for diagnosis, planning, and organizational improvement, contributing to the identification of bottlenecks and the development of solutions aimed at improving work processes. Thus, the results may support future initiatives involving regulatory review, procedural simplification, professional training, automation of operational stages, and the strengthening of asset governance within the scope of the SEE and SREs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Gestão de bens permanentes	32
Figura 2	Símbolos para o Fluxograma	45
Figura 3	Fluxograma de Raias	46
Figura 4	Dificuldades na Implementação do BPMN na Gestão Pública no Brasil	47
Figura 5	Capacidade estatal e suas dimensões	50
Figura 6	Modelo utilizado para analisar políticas públicas	52
Figura 7	Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais	57
Figura 8	Mapeamento do Processo de Gestão Patrimonial dos Bens Adquiridos pela Caixa Escolar	83
Figura 9	Mapeamento do Processo de Doação de Bens da Caixa Escolar para o Estado de MG	87
Figura 10	Mapeamento do Processo de Inventário de Bens Móveis Permanentes	89
Figura 11	Mapeamento do Processo de Alienação (Leilão)	92
Figura 12	Mapeamento do Processo de Alienação (Doação)	94
Figura 13	Mapeamento do Processo de Desaparecimento e Avaria de Bens ...	97
Figura 14	Processo (<i>TO-BE</i>) de Gestão Patrimonial	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Responsabilidades exigidas ao Diretor de Escola na Rede Estadual de Ensino/MG.....	25
Quadro 2	Modalidades para baixas de material permanente	37
Quadro 3	Modalidades de Inventário	39
Quadro 4	Etapas do Mapeamento de Processos	43
Quadro 5	Técnicas para realizar o mapeamento de processos	44
Quadro 6	Modelo analítico de capacidades estatais nas atividades de gestão patrimonial	55
Quadro 7	Passos para realização da pesquisa	60
Quadro 8	Escolas selecionadas para pesquisa	62
Quadro 9	Legislação estudada	63
Quadro 10	Desenho de pesquisa	67
Quadro 11	Principais desafios identificados pelos gestores e sua relação com as dimensões das capacidades estatais	98
Quadro 12	Pontos Críticos identificados no processo de <i>AS-IS</i> e melhorias para o Processo <i>TO-BE</i>	112
Quadro 13	Síntese do atendimento ao objetivo específico: identificar, a partir da percepção dos gestores, a influência do novo processo na eficiência da gestão patrimonial	118

LISTA DE SIGLAS

<i>AS-IS</i>	Como é (modelo atual, como ele é)
BPM	Business Process Modeling
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CF	Constituição Federal
DANFE	Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica
EEx	Entidades Executoras
EM	Entidades Mantenedoras
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MATPEM	Módulo de Material Permanente
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
SIAD	Sistema Integrado de Administração
SEE	Secretaria Estadual de Educação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SREs	Superintendências Regionais de Ensino
<i>TO-BE</i>	à ser (representa o modelo futuro, idealizado a ser implantado)
UEX	Unidades Executoras Próprias

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Caracterização do problema de pesquisa	21
1.2	Objetivo geral	21
1.3	Objetivos específicos	21
1.4	Justificativa	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	A gestão escolar e seus desafios	23
2.2	Gestão patrimonial em escolas estaduais	27
2.3	Uso do mapeamento de processos na gestão patrimonial	40
2.4	Capacidades estatais e a implementação de políticas	48
3	METODOLOGIA	57
3.1	Contextualização do objeto de estudo	57
3.2	Caracterização da natureza da pesquisa	58
3.3	Caracterização da amostra	61
3.4	Instrumentos de pesquisa e coleta de dados	63
3.5	Procedimentos de análise de dados	65
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	70
4.1	Mapeamento e validação do processo (<i>AS-IS</i>) de gestão patrimonial de uma SRE do Estado de Minas Gerais	70
4.2	Análise dos principais problemas e desafios do processo atual da gestão patrimonial a partir das capacidades estatais	98
4.2.1	Dimensão legal	99
4.2.2	Dimensão administrativa/organizacional	104
4.2.3	Dimensão política	106
4.2.4	Dimensão de política pública	108
4.3	Otimização do processo (<i>TO-BE</i>) de gestão patrimonial	110
4.4	Percepção dos gestores, da influência do processo <i>TO-BE</i> na eficiência da gestão patrimonial	113
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
	REFERÊNCIAS	123
	APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS	

DIRETORES ESCOLARES	133
APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES DO SETOR DE PATRIMÔNIO DA SEE E DE UMA SRE DO ESTADO DE MINAS GERAIS	136
APÊNDICE C - PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP)	138

1 INTRODUÇÃO

São inúmeras as dificuldades e os desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas sejam elas públicas ou privadas, quando se trata de gestão patrimonial. No âmbito da administração pública, a gestão patrimonial tem o objetivo de racionalizar os custos relativos ao uso de materiais e propõe o uso de técnicas modernas para a operacionalização das atividades de funcionamento e manutenção das estruturas organizacionais (Souza, 2022).

Em Minas Gerais, coube ao Decreto n 45.242/2009 regulamentar a gestão de materiais. De acordo com o que dispõe o Art. 1º, os órgãos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo possuem a responsabilidade por regulamentar a aquisição, a incorporação, a armazenagem, a movimentação e o reaproveitamento na gestão de materiais, com o objetivo de estabelecer, reordenar e consolidar normas procedimentais e orientações.

Para o atendimento desse decreto, as Superintendências Regionais de Ensino (SRE) em Minas Gerais, por exemplo, tem papel importante no fluxo de gestão patrimonial entre as escolas e a Secretaria Estadual de Educação, principalmente quando os bens permanentes são adquiridos pelas caixas escolares. Nesse caso, por mais que o diretor escolar delegue a um servidor da escola a responsabilidade pela gestão patrimonial dos bens, é imprescindível a participação efetiva do gestor em sua otimização.

Conforme Alínea h do Anexo III da Resolução SEE nº4.782/2022, no ato de sua posse para exercer o cargo de provimento de diretor escolar nas escolas estaduais, o gestor deve se responsabilizar pela gestão administrativa e financeira e, portanto, “zelar pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar, prezando pela preservação e recuperação”. Assim, quando os recursos para aquisição de bens permanentes são liberados nas contas das caixas escolares, seja por meio de Termos de Compromissos, Emendas Parlamentares ou por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), cabe ao diretor essa função. Posteriormente às aquisições e recebimento dos bens na escola, o diretor deverá formalizar a doação dos bens adquiridos pelas caixas escolares ao Estado de Minas Gerais por meio do termo de doação.

Tal formalização ocorre seguindo as orientações da Resolução SEE nº 1313/2009, que subdelega a competência para aceitar doação de bens móveis e autorizar o seu recebimento. Nesse momento se faz necessária a formalização do contrato de doação com nota fiscal,

justificativa e termo assinado pelas partes especificando os bens doados e sua finalidade. Os bens recebidos devem ser incorporados ao patrimônio da unidade donatária, seguindo normas de controle patrimonial (Resolução SEE nº 1313/2009).

Não obstante, à formalização dos termos de doação e juntada da documentação por parte das escolas estaduais, conforme Resolução SEE nº 1313/2009, os processos são enviados virtualmente através do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para apreciação do Setor de Patrimônio das (SREs). Após a análise dos processos pelo Setor de Patrimônio das SREs, os processos que estiverem de acordo com a Resolução em vigor, são enviados via SEI para análise da Diretoria de Patrimônio da Secretaria de Educação (SEE), para a geração das plaquetas patrimoniais e controle por meio do Sistema Integrado de Administração (SIAD). Conforme prevê a legislação, o

[...] SIAD, instituído pelo Decreto nº 42.873, de 9 de setembro de 2002, tem como finalidade controlar o ciclo dos materiais, serviços e obras, desde a sua solicitação até a distribuição dos materiais de consumo, a baixa dos bens permanentes do patrimônio e a realização dos serviços e obras, e será gerido conforme o disposto neste Decreto (Artigo 1º do Decreto nº 45.018, de 20/01/2009).

Em síntese, apesar das normativas que regulamentam a gestão patrimonial, nota-se grande morosidade no processo de aquisição dos bens permanentes pelas escolas estaduais, afixação das placas patrimoniais e baixa no sistema. Cardozo *et al.* (2015), no entanto, afirmam que essas atividades podem ser realizadas de forma mais racional, gerando ganhos de produtividade, maior capacidade de controle dos resultados, melhorando a qualidade das decisões e, conseqüentemente, os resultados operacionais e financeiros.

Para isso, as funções de preservação e valorização dos bens patrimoniais requerem a implementação de práticas modernas, como é o caso da adoção de ferramentas de mapeamento de processos, que tem potencial para reduzir desperdícios e desvios de recursos, como no caso dos inventários das escolas estaduais de uma SRE do Estado de Minas Gerais. Os inventários realizados pelas escolas estaduais têm evidenciado uma quantidade significativa de bens permanentes não localizados, desaparecidos, avariados, alienados, sem identificação patrimonial ou transferidos fisicamente para outras unidades escolares, sem a devida regularização dos registros patrimoniais.

Diante da insuficiência financeira, a exigência de rigor no uso do erário e a necessidade do uso de técnicas e métodos eficazes que proporcionem a otimização da gestão, tem sido cada vez mais comum o investimento em ferramentas de gestão que auxiliem o setor público no desenvolvimento de processos que geram valor organizacional (Bueno; Maculan e Aganette, 2019). Todo esse movimento encontra motivação na garantia de maior transparência e celeridade no atendimento aos interesses da sociedade. Para Costa e Moreira (2018), o mapeamento surge como uma importante ferramenta de controle e acompanhamento dos processos organizacionais. Trata-se de uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos na instituição.

O Guia BPM CBOK (2013) define a gestão de processos de negócio ou BPM – *Business Process Modeling* como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização. A ferramenta envolve, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos de ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

Nesse contexto, imagina-se que a aplicação do mapeamento de processos pode ser utilizada como estratégia para a gestão patrimonial de bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares das Escolas Estaduais de uma SRE do Estado de Minas Gerais. Na concepção de Pradella (2013) a modelagem de processos ganha importância pela sua função de registro, pela padronização e documentação histórica da organização, pelo fato de o aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passados.

Contudo, para que o mapeamento de processos seja eficaz, ele precisa estar alinhado à capacidade estatal disponível, ou seja, significa que o Estado deve possuir condições adequadas para implementar os processos necessários ao mapeamento e à otimização da gestão patrimonial, levando em consideração os recursos disponíveis e as limitações do contexto administrativo e financeiro.

Nesse sentido Matthews (2012) ressalta que a capacidade estatal se refere às condições que o Estado possui ou deixa de possuir para alcançar, de forma efetiva, os objetivos estabelecidos por meio de suas políticas públicas, especialmente no que se refere à provisão de bens e serviços públicos.

1.1 Caracterização do problema de pesquisa

Considerando o contexto específico de uma SRE do Estado de Minas Gerais na gestão de bens patrimoniais e da possibilidade de adoção de novos procedimentos de gestão para reduzir os desperdícios e eventuais desvios de recursos por parte das escolas estaduais, o presente estudo se orienta pela seguinte questão de pesquisa: **Como a técnica de mapeamento de processos pode contribuir para melhoria da gestão patrimonial de bens permanentes adquiridos pelas escolas estaduais em Minas Gerais?**

1.2 Objetivo geral

Visando proporcionar maior otimização no controle patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas escolas estaduais, este estudo tem como objetivo geral **analisar a influência da técnica de mapeamento de processos na melhoria da gestão patrimonial de bens permanentes adquiridos pelas escolas estaduais, a partir de uma SRE do Estado de Minas Gerais.**

1.3 Objetivos específicos

- a) Mapear e validar o processo (*AS-IS*) de gestão patrimonial de uma SRE do Estado de Minas Gerais;
- b) Analisar os principais desafios do processo atual da gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares, levando em consideração a abordagem teórica de capacidade estatal;
- c) Otimizar o processo (*TO-BE*) de gestão patrimonial; e
- d) Identificar, a partir da percepção dos gestores, a influência do novo processo na eficiência da gestão patrimonial

1.4 Justificativa

Nesse contexto, este estudo se justifica do ponto de vista prático, em virtude da relevância do tema para as escolas estaduais de Minas Gerais; especialmente, para as SREs, que demandam práticas que promovam uma maior otimização na gestão patrimonial dos bens

permanentes adquiridos pelas caixas escolares desde sua aquisição até a baixa do acervo patrimonial.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa amplia a compreensão da gestão patrimonial no contexto educacional ao articulá-la com a abordagem da capacidade estatal, evidenciando como fatores legais, administrativos, político-relacionais e de políticas públicas influenciam a efetividade da gestão dos bens permanentes nas escolas estaduais. Além disso, contribui com a literatura ao demonstrar a aplicabilidade do mapeamento de processos como ferramenta de diagnóstico e aprimoramento da gestão patrimonial no setor público.

Visando contribuir para o aprimoramento da gestão patrimonial nas escolas estaduais, esta pesquisa também se mostra relevante sob a perspectiva pessoal e profissional da pesquisadora. A ampliação dos conhecimentos relacionados ao mapeamento de processos, à gestão patrimonial e à abordagem da capacidade estatal permitirá uma compreensão mais aprofundada dos processos de trabalho, favorecendo a identificação de gargalos, a análise crítica das práticas atualmente adotadas e a proposição de soluções voltadas ao aumento da eficiência, da padronização e do controle das atividades desenvolvidas.

Além disso, espera-se que os conhecimentos produzidos e as ferramentas aplicadas ao longo da pesquisa subsidiem a implementação de melhorias no ambiente de trabalho, fortalecendo as práticas de gestão patrimonial, qualificando os processos de tomada de decisão e contribuindo para a otimização dos mecanismos de monitoramento, controle e gestão dos bens públicos, em benefício das Superintendências Regionais de Ensino e das escolas estaduais. Posto isso, esta pesquisa se organiza em cinco capítulos, além desta introdução: (2) que traz o referencial teórico e discute (2.1) a gestão escolar e seus desafios; (2.2) a gestão patrimonial nas escolas estaduais; (2.3) o uso do mapeamento de processos na gestão patrimonial; e (2.4) as capacidades estatais e a implementação de políticas; (3) que apresenta a classificação de pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados para a coleta e análise de dados; (4) discute os resultados da pesquisa; e (5) que traz as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A gestão escolar e seus desafios

Na concepção de Nunes e Silva (2023), a educação é uma das principais bases da sociedade e demanda um caráter de responsabilidade de todos os atores que estão envolvidos (Oliveira e Menezes, 2018) com o processo ensino e aprendizagem, sobretudo da equipe de gestão escolar, a quem cabe o papel de garantir o cumprimento da função educativa da escola (Oliveira, 2023).

Para Luck (2009), a gestão escolar envolve a mobilização das competências e energias de indivíduos organizados coletivamente, visando ao crescimento e ao desenvolvimento pleno da instituição, através da participação ativa e competente de todos, com esforços humanos organizados, buscando a realização de ações mais eficientes e a evolução contínua da escola. Nesse sentido, Paixão e Guimarães (2014), ressaltam que, para se alcançar uma gestão democrática, é primordial a participação da comunidade escolar nas questões pedagógicas e administrativas, inclusive no tocante de *como* e *porque* aplicar as verbas em certas aquisições para a escola.

Gracindo (2009), por sua vez, destaca duas tendências na implementação das políticas de gestão escolar no Brasil: uma econômica, baseada no modelo mercantilista, em que o diretor atua como "gerente" burocrático, e outra socioantropológica, que prioriza a participação dos sujeitos e promove a gestão democrática. Essas duas tendências teóricas e conceituais, que influenciam as políticas educacionais brasileiras, possuem uma conotação ideológica e, em um contexto mais amplo, refletem a visão de sociedade e de Estado em vigor, alinhando-se com a responsabilização do Estado na oferta de educação pública.

No caso da educação pública, essa responsabilidade está também relacionada ao novo modelo de gestão que propõe reestruturar o sistema por intermédio da descentralização financeira e administrativa, dar autonomia às instituições escolares e responsabilizá-las pelos resultados educativos (Krawczyk, 1999).

Para Brulon (2013), a reforma, alinhada ao modelo gerencial, buscou aumentar a eficiência por meio da implementação de ações cujo foco eram os resultados. Essa proposta buscou consolidar uma administração pública empreendedora, voltada à implementação de novos modelos de gestão e ao desenvolvimento de políticas públicas orientadas pela inovação

e pela modernização da máquina administrativa. Nesse caso, e tratando-se da gestão das unidades escolares no que diz respeito à estrutura organizacional das escolas estaduais, está previsto que o gestor precisa ser um professor (licenciado em quaisquer das disciplinas) ou especialista da educação básica (pedagogo), aprovado em certificação para diretores, indicado pela comunidade escolar e nomeado pelo governador do estado (Minas Gerais, 2022).

Compreendendo, portanto, que além do papel de gestor, o diretor de escola é um educador, Martins e Bracanelli (2010) ressaltam a necessidade de pessoas altamente especializadas para gerir todo o conjunto de ensinamentos e experiências necessárias a fim de garantir a qualidade do ensino oferecido aos estudantes e, ainda, manter a organização e funcionamento da instituição em todos os seus aspectos: físico, sociopolítico, relacional, material e financeiro.

A gestão escolar integra dimensões administrativas e pedagógicas. Na dimensão administrativa, cabe ao diretor organizar os setores da escola, gerir recursos humanos, estabelecer normas, coordenar processos e fortalecer a relação entre escola e comunidade. Na dimensão pedagógica, compete-lhe exercer liderança, estimular a cooperação entre os diferentes atores escolares, promover a inovação e integrar as atividades da instituição às políticas educacionais, articulando governo, escola e comunidade com vistas à melhoria da qualidade da educação (Gomes, 2003; Costa, 2010; Sousa, 2019). Para Vieira (2007), a integração dessas dimensões é indispensável ao funcionamento da instituição, uma vez que toda gestão envolve decisões pedagógicas, políticas e orçamentárias. O Quadro 1, mostra o conjunto de responsabilidades e competências exigidas do diretor escolar nas escolas estaduais de Minas Gerais.

Quadro 1 – Responsabilidades exigidas ao Diretor de Escola na Rede Estadual de Ensino /MG

DIMENSÃO DA GESTÃO	RESPONSABILIDADE
Administrativa	Responder integralmente pela escola, exercendo em regime de dedicação exclusiva as funções de direção.
	Praticar condutas probas, que levem em consideração os princípios que regem a administração pública com vistas a uma gestão eficiente e capaz de elevar a qualidade de ensino da escola.
	Representar oficialmente a escola, em consonância aos interesses da comunidade, estimulando o envolvimento dos estudantes, pais e/ou responsáveis, professores e demais membros da equipe escolar por meio de uma gestão democrática, participativa e transparente, voltada para os resultados de aprendizagem dos estudantes.
	Cumprir e fazer cumprir as legislações em vigor, programas, projetos, políticas públicas e orientações Secretaria de Estado de Educação - SEE/MG.
	Responsabilizar-se pela gestão de pessoas.
Administrativa e Pedagógica	Desenvolver a gestão escolar contemplando as dimensões pedagógicas, de pessoas e administrativa e financeira na perspectiva da gestão democrática, participativa e transparente voltada para os resultados de aprendizagem dos estudantes.
	Participar de maneira integral e com aproveitamento satisfatório do Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares do Estado de Minas Gerais, bem como demais ações formativas da SEE/MG, voltadas para a gestão escolar.
	Responsabilizar-se pela gestão pedagógica
Administrativa e Financeira	Responsabilizar-se pela gestão administrativa e financeira

Fonte: Elaborado a partir do Anexo II da Resolução SEE No 4.782, de 04/11/2022.

Para Lourenço Filho (2007), o gestor escolar, no desenvolvimento de seu trabalho administrativo, deve considerar a coleta de informações sobre os problemas e a tomada de decisões para solucioná-los, permitindo a realização de ações de planejamento, programação, direção, coordenação, comunicação, inspeção, controle e pesquisa. Essas atividades são fundamentais para que as equipes escolares atinjam os objetivos estabelecidos, cumprindo assim sua função de “[...] produzir serviços de desenvolvimento e ajustamento social”.

De acordo com o material publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2010, intitulado *Improving School Leadership* (em

tradução livre, “*Melhorando a Liderança Escolar*”), alguns indutores são importantes para a atuação do diretor,

I) Apoiar, avaliar e possibilitar o desenvolvimento do trabalho docente, o que inclui a avaliação e monitoramento dos professores, o investimento no desenvolvimento profissional e a manutenção de culturas colaborativas de trabalho; II) Definir metas, avaliações e responsabilidades, destacando-se a autonomia do diretor para estabelecer metas e planejar, além do uso de dados para beneficiar os estudantes; III) Gestão estratégica dos recursos, com o uso eficiente dos recursos humanos e financeiros, alinhando-os aos objetivos pedagógicos; IV) Sistema de Liderança, no qual o diretor atua além dos limites da escola, estabelecendo relações com outras instituições para promover a troca de experiências e boas práticas.

Para Nunes e Silva (2023), o gestor escolar é o sujeito responsável por atuar na organização da escola, necessitando para tanto que tenha um perfil de gerenciador, administrador, coordenador, organizador, comunicador, facilitador e mediador, além de assumir a missão de elaborar propostas pedagógicas para a escola em que atua, com base na democracia e na participação da comunidade, garantindo a manutenção da qualidade do ensino.

Entre suas atribuições, destaca-se a gestão dos recursos físicos, materiais e financeiros, bem como a conservação do patrimônio escolar. Cabe ao diretor assegurar a adequada aplicação dos recursos públicos, promover a manutenção dos bens patrimoniais, realizar o acompanhamento permanente do inventário e garantir transparência e prestação de contas à comunidade escolar (Lück, 2009). A gestão administrativa compreende, ainda, a organização dos serviços de apoio e dos recursos humanos, materiais e físicos da escola, de modo que esses recursos contribuam efetivamente para o processo de ensino e aprendizagem e para a formação de uma cultura de valorização e conservação do patrimônio público (Lück, 2009).

Contudo, apesar da relevância dessas atribuições, o diretor escolar enfrenta diversos desafios no desempenho de sua função. De acordo com Moura (2024), esses desafios estão relacionados a uma mudança de concepção, que exige um olhar mais estratégico e empreendedor, além da valorização do ser humano como o principal agente de transformação da realidade educacional. Nesse contexto, o diretor deve trabalhar em equipe, valorizando os membros da escola e promovendo a inclusão de todos na busca por uma educação de qualidade. As premissas de atuação dos gestores escolares, recomendadas pelos valores

normativos, foram alicerçadas sob os princípios de liderança, de participação coletiva, de eficiência, de competência e de qualidade (Paschoalino, 2018).

Para Araújo (2017), embora a atuação do gestor exija equilíbrio entre competências pedagógicas, administrativas e financeiras, grande parte das competências requeridas para um diretor está vinculada à gestão administrativa. Ainda que essa seja considerada uma atividade-meio, se mal gerenciada pode comprometer diretamente a atividade-fim da escola, ou seja, a gestão pedagógica.

No âmbito das competências administrativas, a gestão patrimonial configura-se como um dos principais desafios a serem enfrentados pelos diretores escolares. Esses desafios estão relacionados à capacidade de administrar o patrimônio, sobretudo os bens permanentes de maneira eficiente e eficaz. Segundo Souza (2013), a noção de patrimônio implica a preservação de algo herdado, cujo valor social exige proteção contra a ruína e o desaparecimento. Nessa perspectiva, o gestor escolar assume o compromisso de zelar pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e do mobiliário escolar, dedicando-se à sua conservação e recuperação (Resolução SEE N.4.782/2022 Anexo II Inciso IX alínea *h*).

Na concepção de Souza (2013), a conservação do patrimônio escolar deveria servir, em primeiro lugar, às próprias escolas e à comunidade escolar para reconhecer o significado sociocultural da instituição, como memória afetiva da experiência escolar e principalmente, como ferramenta de reflexão sobre o significado da escola como instituição ao longo do tempo e os sentidos de sua atuação no presente. Os recursos materiais bem geridos são premissas para o bom andamento da prática pedagógica de qualidade (Lück, 2009). De acordo com Libâneo (2007), para que as instituições de ensino cumpram sua função social de ensinar, devem ser bem geridas ou administradas e devem contar com recursos físicos e materiais que favoreçam a aprendizagem.

Nesse sentido, Fonseca (2024), afirma que a administração patrimonial eficiente visa otimizar recursos, assegurando que os materiais estejam sempre disponíveis para apoiar o ensino e aprendizagem. Uma gestão adequada não apenas favorece a organização e o bom funcionamento do ambiente escolar, como também contribui para a transparência na aplicação dos recursos públicos.

2.2 Gestão patrimonial em escolas estaduais

O diretor escolar, no seu dia a dia, enfrenta desafios que exigem atitudes específicas para uma gestão eficaz. Segundo Libâneo (2013), a gestão escolar é uma tarefa administrativa que envolve desafios que estão interligados, como é o caso da gestão patrimonial, que na concepção de Souza (2022) tem o objetivo de racionalizar os custos relativos ao uso de materiais e ao emprego de técnicas modernas para a operacionalização e o emprego nas diferentes atividades necessárias à manutenção e o eficiente funcionamento das estruturas organizacionais.

Sob a perspectiva de Sá e Barbosa (2024), a administração pública no Brasil está em constante transformação, e mesmo que recentemente tenha transitado de um modelo estritamente burocrático para uma "nova administração pública", que prioriza a eficiência nos resultados organizacionais, ainda sim guarda regras e procedimentos. Nesse cenário, a adoção de práticas modernas de gestão patrimonial contribui para a preservação e valorização dos bens públicos, reduzindo desperdícios, desvios de recursos e ineficiências administrativas.

Sob essa ótica, Ballou (2007) destaca que a importância da administração de materiais se torna mais evidente, sobretudo quando os bens necessários não estão disponíveis para atender às demandas produtivas e operacionais. Assim, a administração de materiais, na concepção do autor tem como desígnio munir material certo, em localização operacional certa, em instante adequado e, ainda, em condições que os tornem utilizáveis e com ínfimo custo.

Na concepção de Pozo (2007), os recursos patrimoniais são importantes para que qualquer organização possa operar e produzir os produtos ou serviços que atenderão à sua demanda. Uma eficiente adequação e manutenção dos bens patrimoniais são essenciais para o sucesso de qualquer organização. Esses recursos podem ser instalações, maquinários, equipamentos, veículos e demais bens que fazem parte da existência organizacional.

Sob essa perspectiva, a gestão patrimonial compreende o conjunto de processos destinados ao planejamento, organização, direção e controle dos bens permanentes pertencentes à organização, abrangendo todas as etapas de seu ciclo de vida, desde o planejamento da aquisição até a baixa patrimonial (Matias, 2015; Chin, 2006; Souza, 2022). Além de garantir a preservação do patrimônio público, essa gestão busca assegurar maior eficiência administrativa, transparência e conformidade com a legislação vigente.

Nas escolas estaduais de Minas Gerais, a aquisição de bens permanentes ocorre, principalmente, por meio da transferência de recursos financeiros realizada pela Secretaria de

Estado de Educação (SEE), conforme o Decreto nº 45.085 de 08 de abril de 2009 e Resolução SEE nº 5.131, 24 de fevereiro de 2025. Conforme o Artigo 1º do Decreto nº 45.085 de 08 de abril de 2009, a transferência de recursos pela Secretaria de Estado de Educação (SEE), com o objetivo de viabilizar projetos e atividades educacionais, é direcionada às caixas escolares, que são associações civis com personalidade jurídica de direito privado, vinculadas às respectivas unidades estaduais de ensino.

Além disso, a liberação de recursos para a aquisição de bens permanentes também se dá por meio da Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021, que estabelece as diretrizes para o apoio técnico e financeiro, bem como para a fiscalização e o monitoramento da execução do PDDE, definindo que a transferência de recursos financeiros às escolas estaduais será realizada por meio do FNDE.

Os recursos do PDDE e Ações Integradas destinam-se à cobertura de despesas de custeio, manutenção e pequenos investimentos que concorram para a garantia do funcionamento e melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino beneficiários, devendo ser empregados: I – na aquisição de material permanente. (Artigo 4º da Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021).

Ainda, segundo o Artigo 5º da Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021, o FNDE repassará os recursos do PDDE e Ações Integradas às escolas por intermédio de suas Entidades Executoras (EEx), Unidades Executoras Próprias (UEX) e Entidades Mantenedoras (EM). As escolas estaduais se enquadram em Unidades Executoras Próprias (UEX), que conforme anexo III desta mesma resolução, a Unidade Executora Própria (UEX), é uma organização da sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, constituída com a finalidade de representar uma unidade escolar pública ou um consórcio de unidades escolares públicas, integrada por membros da comunidade escolar e comumente denominadas de caixa escolar, conselho escolar, associação de pais e mestres, círculo de pais e mestres, dentre outras denominações.

A adequada utilização desses recursos exige mecanismos eficientes de gestão patrimonial. Para Matias (2015), a administração patrimonial compreende um conjunto de processos, metodologias e objetivos voltados para o gerenciamento adequado do patrimônio, seja público ou privado. Sob a ótica de Viecelli e Markoski (2013), o patrimônio público é definido como o conjunto de bens, direitos e obrigações pertencentes a uma entidade da

Administração Direta ou Indireta, que pode ser mensurável em moeda corrente, e está voltado para o atendimento das necessidades e interesses da coletividade, sem visar lucro.

No que tange aos bens móveis, o Código Civil Brasileiro dispõe que são aqueles suscetíveis de movimento próprio, ou de remoção provocada por força alheia, sem haver alteração da substância do bem ou da destinação econômico-social (Brasil, 2002). Complementando essa classificação, Souza (2002) destaca que os bens móveis podem ser classificados em materiais de consumo e materiais permanentes, distinção indispensável para o adequado controle patrimonial. Em consonância com essa perspectiva, a Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, define como material permanente aquele cuja vida útil seja superior a dois anos (Brasil, 1964).

O Estado de Minas Gerais por meio do Decreto nº 45.242/2009 regulamenta a gestão de materiais, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Ainda conforme inciso I do Art. 2 deste decreto, a administração de material, corresponde ao conjunto de ações destinadas a assegurar a aquisição, registros e controles das atividades relacionadas com o emprego, movimentação e desfazimento dos diversos materiais. Compete à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), conforme decreto específico, formular, propor, normatizar, desenvolver e coordenar todas as atividades relativas à gestão, aquisição e desfazimento de bens e serviços. (Art. 4º Decreto nº 45.242/2009).

O mesmo decreto estabelece, em seu inciso IV do art. 2º, que material permanente é 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; e o Art. 3º os classifica conforme a durabilidade, a fragilidade, a perecibilidade, a incorporabilidade e transformabilidade. Sendo assim, os materiais permanentes precisam ser controlados desde o seu recebimento até a baixa final e devem fazer parte dos interesses da gestão patrimonial.

Para Coutinho (2005), os gestores dos bens públicos têm o dever de cuidar e zelar pelos bens que estão sob sua responsabilidade, buscando sempre os melhores e mais eficientes resultados. Essa atuação deve promover o aprimoramento da gestão do patrimônio da instituição, pautando-se pelos princípios norteadores da Administração Pública: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a eficiência, a publicidade, a transparência e o interesse público.

Para Souza (2022), a gestão patrimonial compreende toda cadeia de atividades, que se inicia no planejamento das aquisições e perpassa por todas as fases do ciclo de vida dos bens, até a sua baixa da carga patrimonial, além disso, é responsável pela organização, direção e controle do patrimônio (Chin, 2006). Conforme Art. 37 do Decreto nº 45.242/2009, a carga patrimonial corresponde à relação dos materiais permanentes lotados em determinada unidade administrativa cujo responsável tem o dever de guarda e conservação deles.

No Estado de Minas Gerais, a gestão dos bens é realizada por meio do SIAD, que tem como finalidade controlar o ciclo dos materiais, serviços e obras, desde a sua solicitação até a distribuição dos materiais de consumo, a baixa dos bens permanentes do patrimônio e a realização dos serviços e obras (Art. 1º do Decreto nº 45.018, de 20/01/2009). Conforme Inciso XI do art.4º deste mesmo decreto, o Módulo de Material Permanente (MATPEM), permite a gestão dos bens móveis de propriedade do Estado ou de terceiros que estão sob a responsabilidade dos órgãos e entidades da Administração Pública estadual.

Sob a ótica de Santos (2002), a administração patrimonial visa controlar e registrar os bens por meio de uma série de procedimentos, que começam com a aquisição e se encerra com a retirada do bem do patrimônio. O processo compreende procedimentos tanto físicos quanto contábeis para atender às exigências legais, como o registro de identificação dos bens (ano de aquisição, vida útil, valor original, aumento de custo, reavaliação, redução ao valor recuperável e baixas patrimoniais) e o controle patrimonial (identificação, aquisição, transferências, baixas e preservação).

Para Fernandes e Monteiro (2019), o controle patrimonial se inicia com a entrada do bem na carga patrimonial do órgão público e constitui atividade administrativa que visa à preservação e defesa do patrimônio da instituição, com a finalidade de acompanhar a posição física e financeira do ativo imobilizado de cada unidade administrativa. Essa atividade é voltada especialmente para a verificação da localização, do estado de conservação, da utilização, dos prazos de garantia e manutenção. A gestão patrimonial no setor público está relacionada ao ciclo de vida dos bens pertencentes a uma instituição, que se inicia na aquisição do bem, em uma das suas diversas modalidades, passando pelo controle, conservação e findando-se com a baixa patrimonial (Moraes, 2021; Santos, 2002).

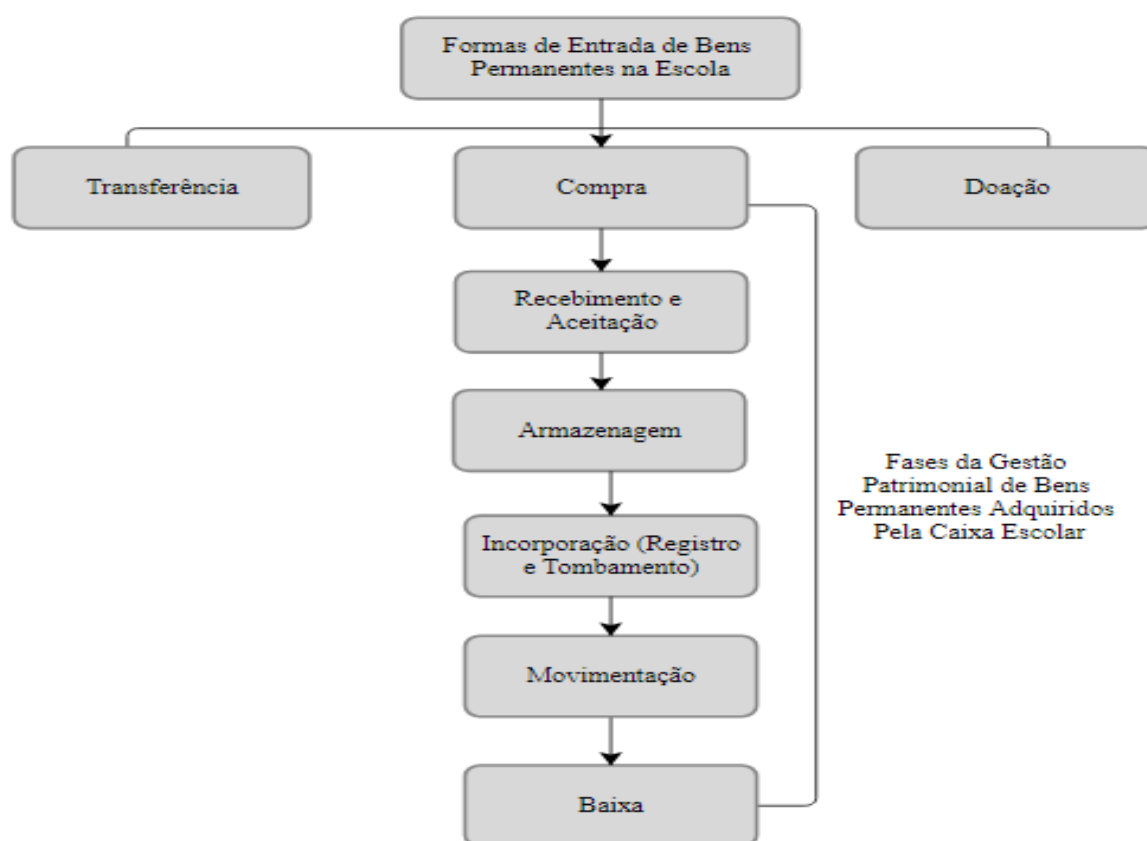
Para Fernandes e Monteiro (2019), em geral, as entradas dos bens móveis nos órgãos públicos, em sua maioria, acontecem através de compras realizadas de acordo com as previsões orçamentárias e limites de investimentos, que devem seguir os procedimentos de

aquisição e contratação das diversas modalidades de licitação definidas em Lei. Compra é toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente, nos termos da legislação vigente. (Art. 11 do Decreto nº 45.242/2009).

A entrada dos bens permanentes nas escolas estaduais do estado de Minas Gerais se dá de três formas: por meio de compra, por doação das instituições federais, estaduais, municipais ou de terceiros ou ainda por transferência interna entre as escolas estaduais.

A figura 1 retrata a gestão dos bens permanentes nas escolas estaduais, com foco a partir das compras.

Figura 1 – Gestão de bens permanentes.



Fonte: Elaborada pela autora (2025) a partir de Martins (2012) e Fernandes e Monteiro (2019).

A compra ocorre quando as caixas escolares adquirem os bens ou quando a Secretaria de Educação efetua as aquisições centralizadas e enviam os bens diretamente para a escola.

Observado o disposto em legislação específica, acordos e convênios internacionais, a compra de material permanente e de material de consumo para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder

Executivo, com recursos de quaisquer fontes, será realizada pelo setor competente de cada órgão ou entidade da Administração Pública Estadual (Art. 12 do Decreto nº 45.242/2009). § 1º – A SEPLAG poderá determinar, por meio de resolução, a aquisição centralizada de alguns itens conforme a oportunidade e a conveniência da Administração, podendo criar comitês estratégicos de gestão de suprimentos ou outros mecanismos de gestão estratégica no âmbito do Poder Executivo.

Por doação das instituições federais, estaduais e municipais ou de terceiros entende-se a transferência voluntária da posse e propriedade de material: I. oriundo de terceiros a órgãos e entidades do Poder Executivo; II. entre entidades autárquicas do Poder Executivo; III. entre entidades fundacionais do Poder Executivo; IV. entre entidades autárquicas e fundacionais do Poder Executivo; e V. entre Administração Direta e entidades do Poder Executivo, conforme Art. 18 do Decreto nº 45.242/2009.

Já a transferência interna ou movimentação interna entre as escolas estaduais se caracteriza pelo remanejamento de material entre unidades escolares. A movimentação interna de material permanente será realizada por meio de guia de transferência interna emitida no SIAD pela unidade responsável pelo patrimônio. (Art. 41 do Decreto nº 45.242/2009).

No âmbito das escolas estaduais de Minas Gerais, a gestão patrimonial envolve as seguintes fases: (1) Compra, (2) Recebimento e aceitação, (3) Armazenagem, (4) Incorporação (5) Movimentação e (6) Baixa. Segundo Santos (2002), ao longo desse ciclo, a gestão patrimonial exige a adoção de diversos procedimentos físicos e contábeis relacionados ao controle dos bens.

A (1) Compra compõe a primeira fase da gestão patrimonial, conforme o Art. 13 do Decreto nº 45.242/2009, a especificação do material para fins de compra deverá observar a política de padronização definida para os grupos e categorias devidamente registrados no Catálogo de Materiais e Serviços do SIAD, gerenciado pela SEPLAG.

Outra etapa da gestão patrimonial é o (2) Recebimento e Aceitação, que ocorre com a entrada dos bens permanentes nas escolas estaduais. De acordo com o Art. 27 do Decreto nº 45.242/2009, o recebimento é o ato de entrada do material nas dependências do órgão, autarquia ou fundação, em local previamente designado, não implicando, necessariamente, sua aceitação imediata. Já a aceitação conforme Art. 28 do Decreto nº 45.242/2009, é a operação na qual se declara, mediante registro em nota fiscal, Documento Auxiliar da Nota

Fiscal Eletrônica (DANFE) ou documento equivalente, que o material recebido atende às especificações ajustadas, devendo ser datada e assinada pelo responsável pelo recebimento dos materiais. Nesse contexto, Santos (2016) ressalta que a partir do recebimento dos bens móveis na carga da instituição, estes deverão ser devidamente registrados no setor de controle patrimonial e essa ação possibilitará o cadastramento do bem dentro do sistema patrimonial, a inclusão no ativo imobilizado (física e contabilmente), informações quanto a sua distribuição, localização do bem dentro da instituição, e informações sobre o seu estado de conservação ou dados sobre garantia e manutenção periódica do referido bem.

Outra fase relevante da gestão patrimonial é a (3) Armazenagem, que conforme Art. 38 do Decreto nº 45.242/2009, compreende a guarda, localização, segurança e preservação do material. Para Fenili (2016), a armazenagem de materiais pode ser entendida como o processo de planejamento e organização das operações destinadas a preservar e acondicionar adequadamente os itens, garantindo que permaneçam em condições de uso até serem efetivamente demandados pela organização. O principal objetivo de uma armazenagem eficiente é a minimização dos custos associados a essa atividade.

Outra etapa fundamental da gestão patrimonial é a (4) Incorporação, que, conforme o Art. 30 do Decreto nº 45.242/2009, consiste na inclusão e identificação do material permanente no acervo patrimonial de um órgão, autarquia ou fundação, por meio de seu registro patrimonial e contábil. Segundo o Art. 31 do mesmo decreto, todo material permanente deve ser registrado no módulo de Material Permanente do SIAD, contendo a identificação e valor do material; características físicas; características técnicas; e termo de garantia vinculado à emissão da nota fiscal, quando couber.

Sob essa ótica, Pozo (2007) ressalta que a classificação e a codificação dos bens dentro das suas características e finalidades é uma das atividades mais importantes da gestão patrimonial. A partir do registro patrimonial, cada bem adquirido terá um cadastro com as informações de todo o seu histórico, tais como a data de aquisição, o preço inicial, a localização, a vida útil esperada, o valor depreciado, o valor residual, as manutenções realizadas e a previsão de substituição. Nas escolas estaduais de Minas Gerais, a incorporação pode acontecer antes do recebimento dos bens, quando as compras acontecem de forma centralizada pela SEE/MG ou posterior ao recebimento dos bens, quando estes são adquiridos pelas caixas escolares.

Assim, conforme Art. 32 do Decreto nº 45.242/2009, para efeito de identificação, os materiais permanentes receberão do SIAD números sequenciais de registro patrimonial, que deverão ser apostos mediante gravação, afixação de plaqueta ou etiqueta com código de barras ou por meio de qualquer outro método adequado às características do material. Estes bens poderão ser cadastrados e codificados somente uma vez e seu código não pode ser usado para outro bem. Sua identificação ocorre por meio da fixação de plaquetas contendo o número identificador do bem (Oliveira e Silveira, 2002).

Para Fenili (2016), ao procedimento de identificação efetuado na incorporação do bem ao patrimônio de uma organização dá-se o nome de tombamento, que corresponde a uma sub etapa que está inserida dentro da etapa (4) que corresponde à incorporação. Nessa sub etapa, cadastram-se em um banco de dados as informações essenciais do bem, como características físicas e o valor de aquisição. O bem recebe um número patrimonial pelo qual é identificado e uma plaqueta (ou etiqueta, ou gravação) com esse número de registro é afixada. Para que a identificação dos bens ocorra através do sistema SIAD, quando os bens permanentes são adquiridos pelas caixas escolares a formalização se dá conforme a Resolução SEE 1313/2009. Assim, de acordo com Art. 1º desta mesma resolução, “fica subdelegada ao diretor de escola estadual e de superintendência regional de ensino a competência para aceitar doação de bens móveis, exceto veículos, desde que sem encargos para o Estado e autorizar o seu recebimento”.

Nesse momento, torna-se imprescindível a formalização do contrato de doação. Cabe ao diretor escolar oficializar a transferência dos bens adquiridos pelas caixas escolares ao Estado de Minas Gerais, por meio da elaboração e assinatura do termo de doação. Conforme Art. 2º da Resolução SEE 1313/2009, fica proibida a aceitação tácita da doação de bens móveis, sendo necessária, para isso, a formalização do contrato por meio de processo no qual conste nota fiscal ou documento que comprove a origem do material; justificativa da aceitação; termo de doação, firmado pelo doador e donatário, contendo a identificação das partes, a especificação, quantidade, valor estimado e estado de conservação do material objeto da doação, bem como a sua finalidade.

De acordo com Art. 3º da Resolução SEE 1313/2009, o bem recebido em doação deverá ser incorporado à carga patrimonial da unidade donatária obedecendo-se às normas específicas de controle patrimonial. A Secretaria de Estado de Educação orienta que as escolas estaduais criem por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), processo que

deve constar toda documentação preconizada pela Resolução SEE 1313/2009, para que o setor de patrimônio das SREs possa apreciá-lo e enviá-lo à Diretoria de Bens Móveis da SEE, para geração das plaquetas patrimoniais e controle por meio do SIAD.

Com relação à (5) Movimentação dos bens, ela pode ser interna quando o remanejamento de material ocorre entre unidades do mesmo órgão e entidade ou externa. Nas escolas estaduais pertencentes a uma SRE do Estado de Minas Gerais, essa movimentação ocorre na modalidade interna, tendo sua formalização por meio de guia de transferência de bem. De acordo com Art. 41 do Decreto nº 45.242/2009 a movimentação interna de material permanente será realizada por meio de guia de transferência interna emitida no SIAD pela unidade responsável pelo patrimônio. Assim no parágrafo 1º desse mesmo artigo, a guia deverá ser assinada pelos responsáveis pelas unidades de origem e destino.

Porém, para Fenili (2016), de modo geral, a movimentação de bens patrimoniais não pode prescindir de dois documentos: Termo de Responsabilidade, a ser assinado pelo novo responsável pela guarda e conservação do bem patrimonial; e Guia de Transferência de Material, usualmente emitida por sistemas informatizados, cujo intuito é formalizar a alteração do órgão/servidor responsável pela carga patrimonial do bem.

A última fase da gestão patrimonial é a (6) Baixa, que na concepção de Quintana (2011), corresponde à retirada contábil de um bem do acervo patrimonial da organização, que pode ocorrer por meio de cessão, alienação, doação ou outras formas de desfazimento como extravio, dano, obsolescência ou desuso. No Estado de Minas Gerais, é o Decreto nº 47.622, de 15/03/2019, que regulamenta o desfazimento de materiais e a baixa patrimonial no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. De acordo com o Art. 3º o desfazimento é o processo de transferência da posse e propriedade do material para terceiro de forma gratuita ou onerosa, ou de renúncia ao direito de propriedade com a determinação de destinação ou disposição final ambientalmente adequada do material cujo reaproveitamento ou alienação não seja possível ou conveniente. (Decreto nº 47.622, de 15/03/2019).

Nas escolas estaduais mineiras à luz do Art. 60 do Decreto nº 45.242/2009, a baixa de material permanente ocorrerá por inutilização, quando o material for inservível, antieconômico ou irrecuperável, desde que não possua valor comercial; por furto, roubo, extravio ou por alienação. Conforme o parágrafo 1º deste mesmo decreto, a baixa caracteriza-se por sua exclusão do registro contábil e patrimonial. A seguir, no Quadro 2 estão

especificadas as modalidades para baixa de material permanente.

Quadro 2 – Modalidades para baixa de material permanente

Modalidades para a “Baixa de Material Permanente”	Definição
I. Inservível	Bem que não mais possa ser utilizado para o fim a que se destina, em virtude da perda de suas características, de sua obsolescência devido à modernização tecnológica, independentemente do seu valor de mercado.
II. Antieconômicos	Bem que possui manutenção onerosa ou rendimento precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência.
III. Irrecuperável	Bem com defeito e que não pode ser utilizado para o fim a que se destina, em razão da inviabilidade econômica de sua recuperação. Custo de recuperação acima de 40% do seu valor de mercado.
IV. Furto	Subtração do bem móvel pertencente a outra pessoa para si ou para outrem, sem a sua permissão, com o objetivo de domínio definitivo do bem.
V. Roubo	Subtração do bem móvel, feita por meio de grave ameaça ou de violência.
VI. Alienação	A alienação é a transferência de direito de propriedade de materiais para qualquer pessoa física ou jurídica.

Fonte: Baseado no Decreto nº 45.242 de 11 de dezembro de 2009, Resolução SEPLAG nº 37 de 09 de julho de 2010 e Decreto-lei nº 2.848 (Código Penal) de 07 de dezembro de 1940.

Para que a baixa dos bens permanentes ocorra nas modalidades anteriormente elencadas serão instruídos processos de alienação mediante venda por leilão para os bens inservíveis, antieconômicos e irrecuperáveis; para os bens furtados, roubados, e avariados serão instruídos processos de Desaparecimento e Avarias de bens. Os processos são inicialmente instruídos fisicamente pelas escolas estaduais e, em seguida, encaminhados ao setor de patrimônio das SREs, que ficam responsáveis por analisá-los e adicioná-los ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI), a fim de dar andamento à baixa dos bens no SIAD.

A baixa desses bens ocorre em conformidade com a alínea C, do inciso I, do Art. 15 da Resolução SEE nº 4.969, de 08 de março de 2024, que delega ao ocupante do cargo de

Superintendente Regional de Ensino a competência para autorizar a baixa patrimonial e contábil de bens móveis. Essa autorização deve ser devidamente motivada e concedida após a finalização dos respectivos processos administrativos realizados pelas unidades escolares.

Embora o processo de gestão patrimonial envolva desde a aquisição até a baixa dos bens, conforme ilustrado na Figura 1, esta pesquisa se concentrará apenas nas etapas 2, 3 e 4, que contemplam as atividades posteriores à compra até a incorporação e fixação das plaquetas patrimoniais nos bens. Esse recorte permite uma análise mais aprofundada e direcionada, considerando que a gestão dos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares torna-se mais viável e efetiva a partir do momento em que os itens estão devidamente identificados e registrados como patrimônio.

Ressalta-se, ainda, que a incorporação dos bens nas escolas estaduais, em muitos casos, ocorre de forma tardia, quando o bem já se encontra em fase de desfazimento ou baixa, comprometendo a efetividade do controle patrimonial. Para Lima e Miotto (2007), o processo de apreensão e compreensão da realidade inclui as concepções teóricas e o conjunto de técnicas definidos pelo pesquisador para alcançar respostas ao objeto de estudo proposto.

Para um controle patrimonial eficaz e contínuo é necessário realizar periodicamente o inventário dos materiais permanentes pertencentes à organização. De acordo com Fijor (2014), o inventário patrimonial é uma ferramenta de extrema importância para gestores, pois permite a reavaliação dos materiais permanentes, a verificação de sua utilização e a identificação de bens que se encontram em desuso. Complementando, Araújo (2023), destaca que o inventário possibilita um levantamento detalhado da situação patrimonial, fornecendo informações essenciais para a atualização dos registros, dos controles contábeis e administrativos. Além disso, permite o conhecimento sobre o processo de tombamento, o estado de conservação, o valor contábil, a localização e o responsável pela guarda dos bens, sendo, portanto, um instrumento fundamental para a tomada de decisões por parte dos gestores públicos.

Sob essa ótica, Piscitelli *et al.* (2002) definem o inventário como a discriminação organizada e analítica de todos os bens (permanentes ou de consumo) e valores de um patrimônio visando atender uma finalidade específica. Conforme Art. 51 do Decreto nº 45.242, de 11/12/2009, o inventário corresponde ao conjunto específico de ações de controle para verificação dos materiais pertencentes ao ativo permanente, em uso ou estocados, e dos

materiais de consumo em almoxarifado ou equivalente. O Quadro 3 mostra as diversas modalidades de inventário.

Quadro 3 – Modalidades de Inventário

Modalidades de Inventário	Descrição
I. Inventário Anual	Destinado a comprovar a quantidade e o valor dos materiais de acervo existente em órgão, autarquia ou fundação do Poder Executivo no encerramento de cada exercício.
II. Inventário Inicial	Realizado quando da criação de uma unidade gestora do material, para identificação e registro sob sua responsabilidade.
III. Inventário de Transferência de Responsabilidade	Realizado quando ocorrer a substituição do responsável pela guarda e conservação dos materiais.
IV. Inventário de Extinção ou Transformação	Realizado quando ocorrer a extinção ou transformação da unidade gestora do material.
V. Inventário Eventual	Realizado a qualquer tempo, por iniciativa da autoridade competente.

Fonte: Baseado no Decreto nº 45.242, de 11/12/2009.

Para Fernandes e Monteiro (2019), durante sua vida útil, os bens móveis devem ser acompanhados pelos gestores, por meio de verificações periódicas quanto à localização e ao estado de conservação, visando garantir um controle mais eficaz e a adequada preservação do patrimônio público.

Nesse contexto, Pinto (2023) ressalta que a gestão administrativa do patrimônio no ambiente escolar está intrinsecamente relacionada à identidade da instituição de ensino. A integração da gestão patrimonial com a gestão pedagógica e educacional visa aprimorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Esse enfoque envolve a adoção de boas práticas e a otimização do uso dos recursos e bens patrimoniais disponíveis. Assim, será possível indicar as melhores práticas na gestão patrimonial da escola, alinhadas ao planejamento de seu uso, com aquisições realizadas de forma oportuna, quanto ao gerenciamento adequado dos materiais permanentes, em conformidade com a legislação vigente.

Apesar da existência de procedimentos de controle patrimonial, cabe verificar se o processo pode ser aprimorado ou reestruturado, levando em consideração a capacidade operacional do governo mineiro e das escolas, com foco em maior agilidade e eficiência. Para isso, é fundamental a adoção de ferramentas de gestão que otimizem a administração do patrimônio escolar. Nesse cenário, o mapeamento de processos surge como uma estratégia interessante que pode contribuir para aprimorar a eficiência, a eficácia e a transparência na gestão dos recursos públicos.

2.3 Uso do mapeamento de processos na gestão patrimonial

As organizações vivenciam cenários de crescente competitividade constantemente, e para atender a esta realidade vêm buscando soluções para melhor estruturar e integrar seus processos, criando maior flexibilidade e agilidade em suas operações. Da mesma forma, na Administração Pública, os novos sistemas e a demanda da sociedade por maior transparência e qualidade na prestação de seus serviços geram uma crescente preocupação com a otimização dos seus processos (Catelli; Santos, 2004).

Para Harrington (1993), os processos são atividades-chave essenciais para administrar e/ou operar uma organização integrando pessoas, ferramentas e métodos para executar uma sequência de etapas com o objetivo de transformar determinadas entradas em saídas específicas (Soliman, 1999). Davenport (1993) ressalta que o processo é uma sequência específica de atividades no tempo e espaço, com começo e fim, que recebe um *input*, agrega valor e fornece um *output* gerando contribuições e resultados, (Hammer e Champy, 1994; Soliman, 1999; Gonçalves, 2000) para os clientes internos do serviço público.

Nesse contexto, surge o conceito de gestão de processos de negócio ou *Business Process Modeling* (BPM), definida como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias e inovações, contribuindo para o aprimoramento do desempenho organizacional e dos resultados de negócios (BPM CBOK, 2013).

De acordo com Salgado *et al.* (2013), todos os instrumentos que levam à melhoria contínua e dão suporte para que as organizações alcancem ganhos em desempenho são

recomendados, não só para o uso em organizações privadas, mas também nas instituições públicas. Nesse cenário, comentam-se sobre os mapas de processo, esquemas essenciais para conhecer, diferenciar e apontar o lugar para melhorar a performance de processos de negócios. Esses mapas são meios de visualizar e controlar as atividades de uma organização, e coletivamente essas abordagens visuais foram caracterizadas como formas de aumentar a transparência ou visibilidade do processo (Hunt, 1996 e Klotz *et al.*, 2008).

Sob essa ótica, Costa e Moreira (2018) destacam que o mapeamento de processos, surge como uma importante ferramenta de controle e acompanhamento organizacional, ou seja, refere-se ao desenho, execução, documentação, monitoramento e controle da melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos na instituição. Para Bueno, Maculan e Aganette, (2019), o mapeamento se realiza a partir da representação de dados, textos e símbolos; que organizam a informação para que seja possível a tomada de decisões. Além de ser considerada uma técnica que permite às organizações compreender de forma clara e simples o funcionamento de seus processos gerenciais, a correta compreensão e documentação de processos são essenciais para que as organizações identifiquem possíveis falhas e/ou potenciais melhorias na execução de suas atividades (Paines, 2018).

Cheung e Bal (1998) ressaltam que essa se trata de uma metodologia que consiste em representar, por meio de um diagrama, o processo ou setor de uma organização, com o objetivo de analisá-lo. Para isso, podem ser empregadas diferentes técnicas, com enfoques distintos, cuja correta interpretação é essencial ao longo de todo o processo. Tais técnicas podem ser utilizadas de forma isolada ou combinada, conforme o que se deseja mapear (Costa e Moreira 2018). Mapear e/ou modelar processos é o primeiro passo para compreender a situação atual das atividades de uma organização. Assim, é crucial que a etapa de diagnóstico seja bem executada, a fim de planejar e alcançar a melhoria contínua dos processos nas instituições públicas e privadas (Bueno, Maculan e Aganette, 2019).

De acordo com os achados de Silva (2014), o primeiro passo no mapeamento de processos consiste em compreender, de forma precisa, o funcionamento do trabalho realizado, bem como a maneira como ele é atualmente executado. Essa etapa é denominada (*AS-IS*), ou seja, o processo em sua fase atual. Posteriormente, após a identificação de falhas e a realização de um redesenho do processo, tem-se o chamado estado (*TO-BE*), que representa a forma idealizada ou futura do processo. Os objetivos do mapeamento de processos perpassam pela melhor compreensão de como uma organização funciona; do uso e explicitação do

conhecimento adquirido e da experiência para usos futuros (lições aprendidas); da otimização do fluxo de informações; e da reestruturação da organização (aspecto funcional, comportamental, estrutural etc.), controlando-a e coordenando-a. A modelagem de processos ganha importância pela sua função de registro, pela padronização e documentação histórica da organização, pelo fato de o aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passados.

Nesse contexto, considerando suas diversas aplicações, o mapeamento de processos também pode propiciar a otimização da gestão patrimonial de bens permanentes de escolas. Assim como comenta Klotz *et al.* (2008), os principais benefícios dessa prática concentram-se nas melhorias obtidas a partir da revisão e reestruturação dos processos com base nos mapas de processos em estado futuro. O processo original é mapeado, e o mapa gerado serve para identificar as oportunidades de melhoria. O resultado é apresentado por um mapa do estado futuro, que é utilizado para modificar o processo original, considerando a expectativa de aprimoramento do mesmo. Esta análise estruturada de processos permite reduzir custos, falhas e promover melhoria de desempenho organizacional, além de ser uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos atuais e eliminação ou simplificação dos que necessitam de mudanças (Teixeira, 2013).

Para Bueno, Maculan e Aganette (2019), diante do cenário econômico brasileiro marcado por insuficiência financeira e maior rigor na aplicação dos recursos públicos, o aporte de modelos gerenciais que possam desenvolver processos de negócios eficientes tem valor relevante para a sobrevivência das organizações, sobretudo em instituições públicas. A busca por melhorias, antes uma preocupação exclusiva do setor privado, passa a ser uma demanda também do setor público, o qual se vê cada vez mais pressionado a melhorar seu desempenho, além de garantir maior transparência e uma avaliação mais rigorosa de seus resultados (Biazzi; Muscat; Biazzi, 2011).

Assim como afirma Costa e Moreira (2018), para a realização de um mapeamento de processos de gestão patrimonial algumas etapas principais precisam ser seguidas: a primeira consiste em determinar o processo e a ferramenta a ser utilizada, estabelecendo claramente os limites do processo, seu início e fim, bem como as entradas e saídas envolvidas; a segunda envolve a definição do nível de detalhamento e das informações necessárias para a construção do mapa, priorizando aquelas que são relevantes e que busquem responder ao propósito do mapeamento e; por fim, na terceira etapa deve-se verificar e validar o mapa do processo,

assegurando o nível adequado de detalhamento, a ausência de erros e garantindo que o mapa represente com precisão a realidade do sistema analisado. O Quadro 4 faz um resumo dessas etapas e descreve as atividades que devem ser executadas pelos gestores.

Quadro 4 – Etapas do Mapeamento de Processos

Etapas do Mapeamento de Processos	Descrição
Identificação de produtos, serviços e seus processos relacionados	São identificados os pontos inicial e final dos processos, além dos produtos e serviços envolvidos.
Coleta e preparação dos dados	Coleta e organização dos dados necessários para a análise dos processos.
Transformação dos dados em representação visual	Os dados são convertidos em representação visual, facilitando a identificação de gargalos, atividades desperdiçadas, atrasos e duplicação de esforços.

Fonte: Adaptado de Soliman (1999).

Não obstante, Cruz (2015) argumenta sobre a necessidade de estudar o processo antes do seu desenho. É necessário analisar cada uma das atividades que o compõem, iniciando com a listagem de todas as ações que, supostamente, fazem parte do processo, colocando-as em ordem de execução. Barreto e Saraiva (2017) destacam que a coleta das informações sobre as atividades tem como objetivo compreender quem executa a tarefa, qual o papel dessa ação, prazo de duração, recursos e sistemas utilizados, documentos associados, resultados esperados e até mesmo, pontos de melhorias, dicas ou ideias que os indivíduos possam acrescentar. Para coletar essas informações, podem ser usadas técnicas como a aplicação de questionários e entrevistas com os envolvidos no processo (Kipper *et al.*, 2011), visando identificar todas as atividades executadas e suas interações. Wildauer e Wildauer (2015) destacam as principais técnicas que podem ser utilizadas para a realização do mapeamento de processos conforme mostra o Quadro 5.

Quadro 5 – Técnicas para realizar o mapeamento de processos

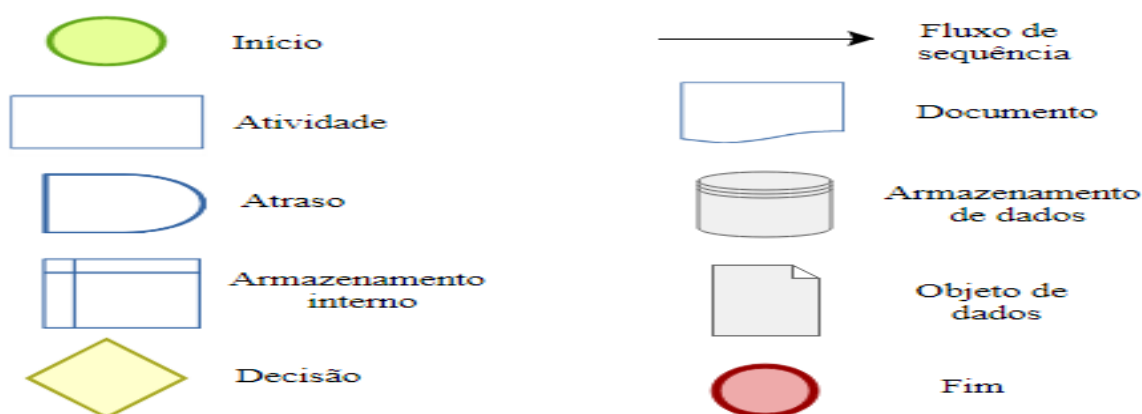
Técnicas	Descrição
Reuniões e workshops (brainstorming e brainwriting)	Objetivo de obter opiniões, sugestões ou ideias inovadoras e criativas sobre os processos a partir das pessoas que interagem com eles.
Desenvolvimento e aplicação de questionários	Coleta de dados e informações sobre processos.
Observação do processo em campo	Análise das entradas, métodos, controles e mecanismos de transformação.
Análise da documentação dos processos	Estudo e análise dos documentos que descrevem os processos.
Sistema de indicadores	Desenvolvimento e aplicação de um sistema de indicadores para coleta de dados e evidências sobre os processos.
Uso do diagrama de blocos	Para representar de forma gráfica o processo ou sistema.
Uso do fluxograma	Para representar as etapas e o fluxo de um processo de maneira clara e ordenada.
Mapeamento do fluxo do valor (MFV)	Identificação e mapeamento das etapas que agregam ou não valor ao processo.
Desenvolvimento e aplicação do <i>blueprinting</i>	Método que visa mapear visualmente a experiência do cliente e as interações com o processo.
Desenvolvimento e aplicação do <i>Sipoc</i>	Analisa as relações entre fornecedor (<i>Supplier</i>), entrada (<i>Input</i>), processo (<i>Process</i>), saída (<i>Output</i>) e cliente (<i>Customer</i>).
Desenvolvimento e aplicação do <i>Idef</i>	Método de definição da integração de processos, representando os fluxos e dependências no sistema (<i>Integration Definition</i>).

Fonte: Adaptado de Wildauer e Wildauer (2015).

Para Harrington (1996), entre as técnicas utilizadas no mapeamento de processos, os fluxogramas são os mais empregados e desempenham um papel essencial no aprimoramento dos processos. Eles ajudam a identificar áreas que afetam a qualidade e facilitam a comunicação entre as áreas problemáticas, representando graficamente um processo existente

ou uma proposta de novo processo, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras. São ferramentas amplamente utilizadas para descrever diferentes tipos de fluxos sequenciais, como o das atividades que compõem um processo organizacional ou projeto, o fluxo de materiais em processos de manufatura, as instruções de um algoritmo computacional e o fluxo de dados em um sistema (Krajewski *et al.*, 2009). Este recurso visual facilita a análise do processo e contribui para a identificação de oportunidades para melhorar sua eficiência (Peinado; Graeml, 2007). A Figura 2 mostra quais são os principais símbolos utilizados para ilustração de processos de negócios e seus respectivos significados.

Figura 2 – Símbolos para o Fluxograma



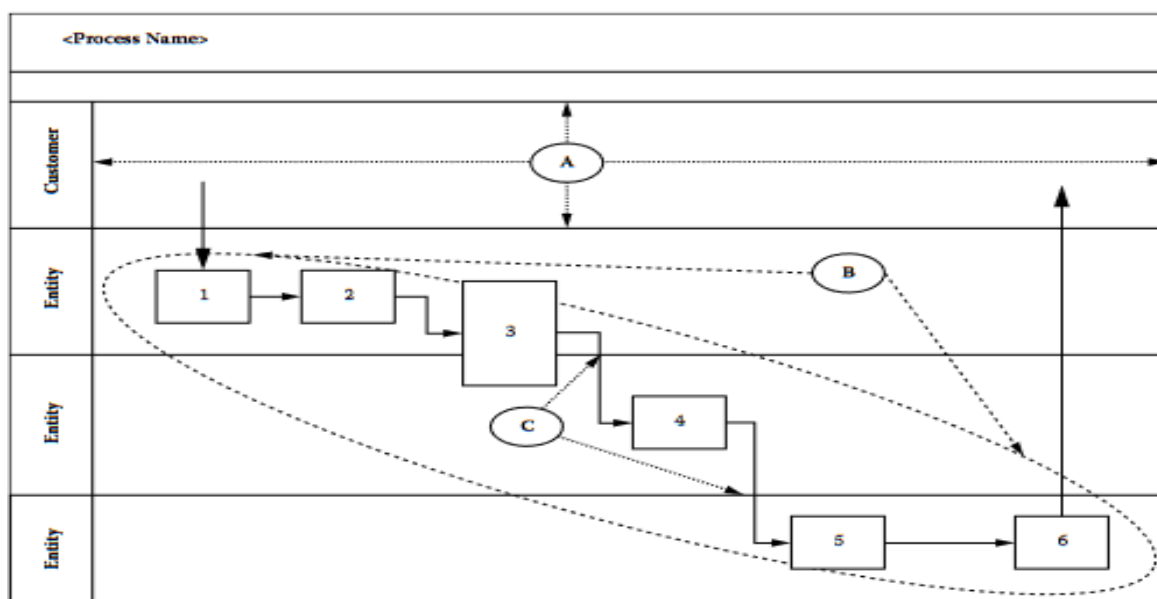
Fonte: Adaptado de Damélio (2011).

Segundo Oliveira (2013) existem três tipos de fluxogramas: o vertical, o parcial ou descritivo e o global ou de colunas; sendo este último o mais utilizado pelas organizações. Para o mapeamento dos processos relacionados aos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares das escolas estaduais pertencentes a uma SRE do Estado de Minas Gerais, entende-se que o fluxograma funcional ou de raias, seja o mais adequado, uma vez que, permite representar a sequência de atividades do processo à medida que este transita por diferentes áreas.

O BPM CBOK (2013) ressalta que as raias são um complemento às tradicionais “caixas e setas” do fluxograma, evidenciando como os fluxos de trabalho cruzam unidades organizacionais ou transferem responsabilidade entre diferentes papéis. Esse tipo de representação é construído através da utilização de linhas dispostas horizontalmente ou

verticalmente (raias), representando uma unidade organizacional, papel ou, em alguns casos, organização externa. Assim, de acordo com Damélio (2011), esse tipo de fluxograma evidencia os limites do processo, seu início e fim, além de apresentar de maneira simultânea, o fluxo das atividades e os locais onde elas ocorrem.

Figura 3 – Fluxograma de Raias



Fonte: Damélio (2011).

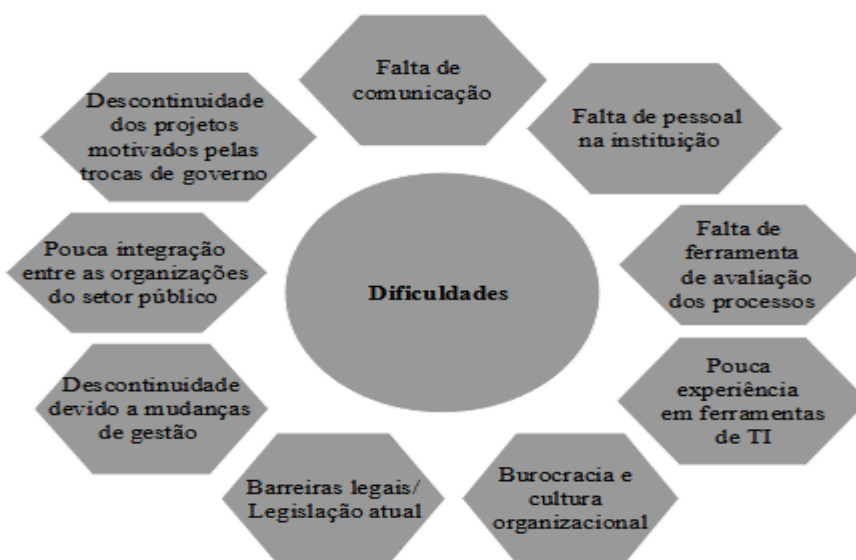
Destarte, torna-se imprescindível o mapeamento de processos visando à otimização do controle patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares, com o objetivo de promover maior eficiência, transparência e agilidade na gestão patrimonial.

Sá e Barbosa (2024) destacam que a gestão do patrimônio público transcende o âmbito institucional, sendo uma questão de interesse coletivo. Nesse caso, exige-se a adoção de princípios como eficiência, transparência e responsabilidade fiscal, alinhados com boas práticas de governança, *accountability* e *compliance* na sua construção. Tais práticas visam à melhoria contínua na administração dos recursos patrimoniais, assegurando a integridade, disponibilidade e confiabilidade das informações sobre os bens, promovendo sua utilização eficaz e eficiente pelo Estado. Para alcançar esses objetivos, é fundamental uma execução sistemática e organizada, evitando perdas e danos aos bens públicos, garantindo sua utilização adequada em prol do interesse público (Sá e Barbosa 2024).

Em comparação a isso, Martins (2010) e Silva (2012) salientam que a adoção de práticas modernas de gestão é crucial para preservar e valorizar os bens patrimoniais, além de diminuir desperdícios e desvios de recursos visando aprimoramento dos serviços entregues à sociedade. Para tanto, Frasson (2001), ressalta que a otimização na aplicação dos recursos financeiros e materiais em relação aos resultados alcançados por um projeto, processo ou ação é o foco da eficiência, isso significa produzir mais com menos recursos. Assim, a orientação de qualquer processo para a eficiência pode ser identificada a partir de expressões como: redução de custos, maximização do uso de recursos, aumento de produtividade e mais competitividade (Brulon *et al.*, 2013).

Apesar dos benefícios do mapeamento de processos serem amplamente reconhecidos, na concepção de Trkman (2010), algumas iniciativas podem fracassar principalmente em virtude da negligência do nível gerencial. Com base em Ramos *et al.* (2019), a Figura 4 aponta para algumas dificuldades identificadas na implementação do BPMN na gestão pública.

Figura 4 – Dificuldades na Implementação do BPMN na Gestão Pública no Brasil



Fonte: Elaborada a partir Ramos *et al.* (2019).

Muitas vezes, as políticas públicas são concebidas com foco nas áreas e setores finalísticos, negligenciando as atividades-meio, como a gestão. No entanto, é crucial ter essa

percepção para evitar o risco de tomar decisões sem a certeza de que são as mais adequadas. Agir estrategicamente torna-se, portanto, essencial nesse contexto. Para a implementação eficaz de políticas públicas, é imprescindível considerar a capacidade estatal (Segatto et al., 2021). Além disso, uma gestão eficiente requer que os gestores atuem como responsáveis pelos processos, o que contribui diretamente para a mitigação dos riscos de insucesso (Trkman, 2010).

2.4 Capacidades estatais e a implementação de políticas

Para Pires e Gomide (2016), as transformações ocorridas no Brasil na última década, com o crescimento econômico associado à redução das desigualdades sociais, reacenderam o debate sobre os rumos do desenvolvimento e do papel do Estado numa ordem democrática, como a vigente no país. Porém, ainda que se reconheça que a ação do Estado seja importante para o desenvolvimento, não se pode presumir que o Estado atue necessariamente neste sentido. Para que suas políticas sejam implementadas de forma efetiva, é imprescindível que o Estado disponha de capacidade e legitimidade.

Para Fuster e D'amaral (2025), a construção de capacidades, sejam elas técnicas, administrativas, jurídicas ou relacionais, ao longo do processo de implementação tem como objetivo reunir os recursos administrativos, financeiros e tecnológicos necessários à execução das políticas públicas. Além disso, busca canalizar o fluxo de informações, mediar conflitos de interesse entre grupos sociais e atores políticos, fortalecer a articulação entre as agências estatais, estabelecer bases legais e legítimas e, em última instância, promover a reaproximação entre Estado e sociedade.

À luz dessa problemática, Wu, *et al* (2017) apontam que diversas pesquisas têm buscado compreender como as diferenças nas capacidades estatais influenciam a implementação e os resultados das políticas públicas. Em face disso, o conceito de capacidades estatais possui longa trajetória nas Ciências Sociais e tem sido definido de forma diferente por diversos autores, de acordo com os seus propósitos analíticos e tradições teóricas (Cingolani 2013).

Para Souza (2017), o conceito de capacidade do Estado foi cunhado por Tilly (1985), inicialmente voltado à análise do poder do Estado na arrecadação de impostos. A difusão do conceito decorreu da importância e do impacto de outro conceito, o de autonomia relativa do

Estado, desenvolvido por Evans, Rueschemeyer e Skocpol (1985). A relação entre autonomia relativa e capacidade estatal foi bem capturada por Skocpol (1985), que define capacidade estatal como a “habilidade do Estado de implementar seus objetivos, particularmente diante da oposição de grupos sociais poderosos”.

Assim, para alguns autores, o conceito de capacidades estatais diz respeito às características e condições que os Estados possuem para produzir políticas eficazes, abrangendo sua formulação, implementação, monitoramento e avaliação. No entanto, existem diferentes abordagens analíticas sobre como operacionalizar essa concepção nas análises de políticas públicas (Wu *et al.*, 2018; Souza e Fontanelli, 2020; Williams, 2021).

Para Gomide e Marengo (2024), capacidade estatal refere-se às habilidades, competências e recursos burocrático-institucionais de um Estado para implementar políticas públicas e desempenhar de modo eficaz suas funções, como manter a ordem pública, garantir direitos e prover bens e serviços públicos. Portanto, é fator crucial para o funcionamento dos governos, desempenhando papel significativo no desenvolvimento econômico, no bem-estar social, na sustentabilidade ambiental e na estabilidade política. O conceito de capacidade estatal tem apresentado aplicações importantes nos estudos sobre governança, implementação e desempenho da ação estatal. Compreender e medir a capacidade estatal tornou-se crucial para os *policymakers* e gestores públicos formularem, implementarem e avaliarem políticas que enfrentem efetivamente os desafios da sociedade.

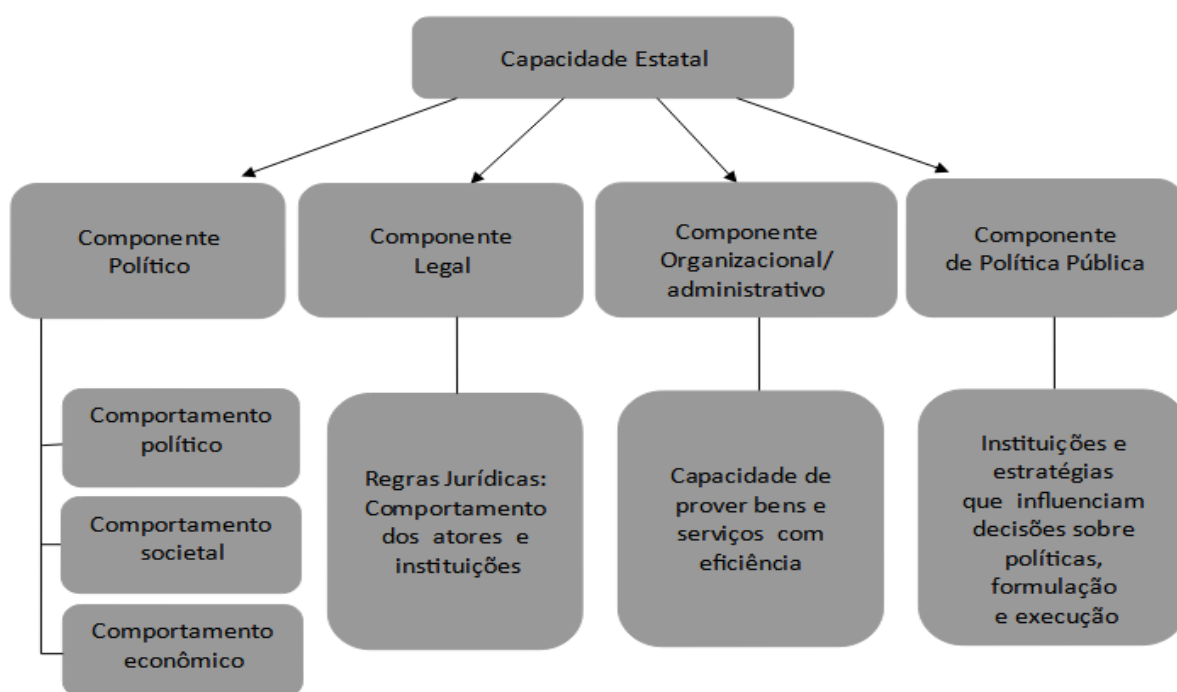
Pires e Gomide (2016) acrescentam que, no século XXI, mudanças no papel do Estado reforçaram a importância da governança, entendidas como a articulação entre Estado, mercado e sociedade civil. Essa governança pode ser analisada por meio de três matrizes: a hierarquia que corresponde à coordenação rígida; o mercado que está relacionado às relações contratuais e flexibilidade; e a rede que está fundamentada na interdependência e na confiança, com flexibilidade, mas baixa sustentabilidade. Embora esses princípios sejam distintos, na prática, eles se combinam, gerando tensões em sua coexistência.

Entretanto, conforme argumentam autores como Segatto *et al.* (2021), o conceito de capacidade estatal apresenta desafios para sua operacionalização analítica. Além de pressupor relações causais entre recursos, processos e resultados, tende a ser mais adequado para análises agregadas e de longo prazo. Em um nível macro, o conceito de capacidade do Estado tem sido empregado para explicar as situações em que os Estados emergem, gerenciam conflitos internos e externos e transformam as suas sociedades e economias (Tilly 1975;

Skocpol 1979; Levi 1988 *apud* Pires e Gomide 2016), além da capacidade dos Estados de planejar e executar políticas e aplicar as leis de forma limpa e transparente (Fukuyama, 2004).

Segundo Souza (2017), a capacidade estatal pode ser compreendida a partir das funções que o Estado desempenha e que vão além da arrecadação de tributos. Incluem-se entre essas funções, a provisão de bens e serviços, a garantia do cumprimento de contratos e a proteção de direitos. Ademais, o conceito de capacidades estatais incorpora quatro grandes grupos: político, legal, organizacional/administrativo e de política pública. A figura 5 aborda as capacidades estatais e suas dimensões.

Figura 5 – Capacidade estatal e suas dimensões



Fonte: Adaptado de Souza (2017).

Ainda sob a ótica de Souza (2017), o componente político diz respeito às “regras do jogo” que regulam o comportamento político, societal e econômico. O componente legal diz respeito às regras jurídicas que regulam o comportamento dos atores e das instituições. O componente organizacional/administrativo remete à capacidade de prover bens e serviços com eficiência. Por fim, o componente de políticas públicas, diz respeito a instituições e estratégias que influenciam decisões sobre políticas, sua formulação e implementação. Incorpora, entre

outros, a construção de capacidade burocrática e o grau de profissionalização da burocracia para investigar as condições em que políticas são formuladas e executadas.

A produção de políticas envolve atores, instrumentos e processos que, coordenados, capacitam o Estado para a produção de políticas públicas (Skocpol 1985; Skocpol e Finegold 1982; Mann 1993; Evans 1995; Geddes 1996 *apud* Pires e Gomide 2014). Em torno de cada política se arranjam organizações (com seus mandatos, recursos, competências e instrumentos legais), mecanismos de coordenação, espaços de negociação e decisão entre atores (do governo, do sistema político e da sociedade), além das obrigações de transparência, prestação de contas e controle (Pires e Gomide, 2014).

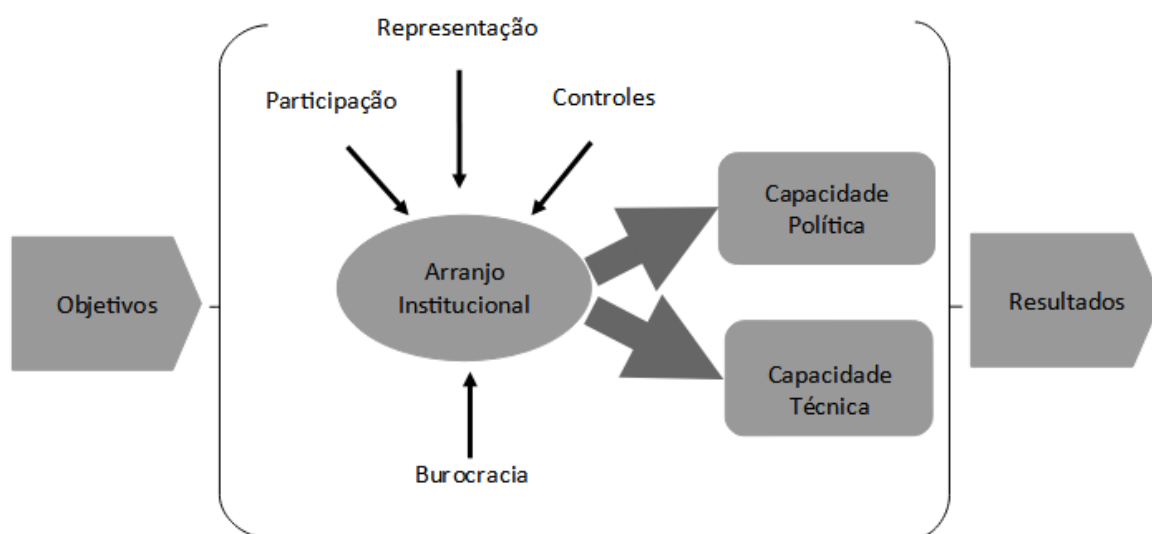
Compreender o processo das políticas públicas requer aprofundar o olhar nos arranjos institucionais, que dão sustentação à implementação das políticas públicas. Todavia, arranjos institucionais mais complexos podem oferecer oportunidades para que uma pluralidade de atores utilize seus conhecimentos, criatividade e recursos na busca por formas novas e mais eficazes de se produzir políticas públicas (Pires e Gomide, 2016).

Posto isso, é importante a distinção entre arranjos e ambientes institucionais. O ambiente institucional refere-se às regras gerais que fundamentam o funcionamento dos sistemas político, econômico e social, enquanto os arranjos institucionais dizem respeito às regras específicas estabelecidas pelos agentes em suas transações econômicas ou relações políticas e sociais particulares (Pires e Gomide, 2014). Segundo os autores, o ambiente institucional fornece os parâmetros nos quais operam os arranjos de políticas públicas, que definem a coordenação de processos em campos específicos, delimitando quem está habilitado a participar, os objetivos do processo e as formas de interação entre os atores. Dessa forma, a relação entre instituições e desenvolvimento deve focar não apenas no ambiente institucional, mas principalmente nos arranjos de políticas públicas específicas (Pires e Gomide, 2014).

Ainda sob a ótica de Pires e Gomide (2014), o arranjo institucional é entendido como o conjunto de regras, mecanismos e processos que definem a forma particular como se coordenam atores e interesses na implementação de uma política pública específica, dotando o Estado de capacidade de execução de seus objetivos, ou, em outras palavras, determinando a capacidade do Estado em implementar políticas públicas. São os arranjos institucionais que dotam o Estado das habilidades necessárias para implementar seus objetivos. As capacidades técnico-administrativas e políticas derivam das relações entre as burocracias do Poder

Executivo com os atores dos sistemas representativo, participativo e de controles em cada setor específico. Desta maneira, são as regras, processos e mecanismos instituídos pelos respectivos arranjos de implementação que vão explicar o resultado alcançado por cada política pública (Pires e Gomide, 2014). Na figura 6 traz o modelo utilizado para analisar as políticas públicas.

Figura 6 – Modelo utilizado para analisar políticas públicas



Fonte: Pires e Gomide, (2014).

Sendo assim, Silva *et al.* (2010) ressaltam que o Estado é o local onde os insumos, as demandas ao sistema, são transformados em *outputs*, os produtos, na forma de leis e políticas públicas. O elo que transforma preferência em decisão e posteriormente em implementação, é constituído pelas instituições que regulamentam o processo de formulação de políticas públicas, de tomada de decisão e de implementação de políticas e que são marcados pela interface entre os três poderes constituídos: o Executivo, o Legislativo e o Judiciário.

Em se tratando de capacidade estatal e implementação de políticas públicas, de acordo com Pires e Gomide (2014), a independência dos poderes da República, a consolidação dos mecanismos de controle sobre a administração pública (burocrático, parlamentar e judicial) exigem que os gestores públicos interajam com o sistema representativo que envolve a atuação dos partidos políticos e representantes eleitos e com o sistema de controle burocrático

que abrange os mecanismos de *accountability* horizontal, incluindo os controles interno, externo, parlamentar, judicial e o Ministério Público (Pires e Vaz, 2012; Arantes *et al.*, 2010).

Para Pires e Gomide (2024), a implementação de uma política pública é um processo que ocorre dentro de um determinado ambiente institucional e que mobiliza dotações de recursos e competências já disponíveis conformando um arranjo específico no tempo e no espaço. Porém, para Wu *et al.* (2014), a implementação de políticas depende de instrumentos como regulamentos, incentivos econômicos e a provisão direta de serviços, e enfrenta desafios políticos, de competência analítica e de capacidade operacional.

Os desafios políticos referem-se à lentidão nos processos de autorização, ao apoio político insuficiente, à oposição burocrática e à ausência de incentivos adequados aos responsáveis pela implementação. Os desafios de competência analítica dizem respeito à falta de clareza quanto à missão da política, à mudança constante de prioridades, às falhas na concepção da iniciativa e à desigualdade nas condições de implementação entre os diferentes atores envolvidos. Por fim, os desafios de capacidade operacional incluem a escassez de recursos financeiros, deficiências na estrutura de gestão ou na coordenação em rede, além da ausência de planos operacionais bem definidos. (Wu *et al.*, 2014).

Nesse contexto, segundo Benatti e Buainain (2021), o impacto na capacidade de implementação de uma política principalmente do ponto de vista político-relacional, pode afetar a aptidão dos governos em mobilizar recursos políticos, prestar contas e internalizar informações necessárias para a efetividade de suas ações. O desafio político está principalmente na indefinição de prioridades, na resistência à inovação e nos conflitos de interesse entre órgãos governamentais. (Wu *et al.*, 2014).

Destarte, Pires e Gomide (2014) ressaltam ainda que, o processo de implementação de políticas públicas compreende o conjunto de decisões e ações realizadas entre o lançamento de uma política governamental e a percepção de seus resultados. Esse processo envolve, simultaneamente, atividades de execução, (re)formulações e tomada de decisão sobre as ações necessárias. Por essa razão, os processos de implementação constituem o momento em que, a partir das decisões e ações das burocracias governamentais, as interações com instituições democráticas geram impasses e obstáculos, ou, alternativamente, aprendizados e inovações.

Como afirmam Skocpol (2002) e Grin *et al.* (2018), a capacidade do Estado de atingir suas metas depende da existência de servidores qualificados e recursos financeiros adequados, para expandir a eficácia da sua ação junto à sociedade. Isso significa que construir

capacidades aumenta o desempenho governamental exigindo o aprimoramento da competência gerencial, técnica e administrativa, que envolve três frentes principais: recursos humanos (provisão e capacitação); desenvolvimento organizacional (novas estruturas administrativas e recursos materiais e tecnológicos) e fortalecimento dos sistemas administrativos, orçamentários (Grin *et al.*, 2018).

Para Grin (2016), a organização do Estado tem como objetivo ampliar sua efetividade econômica e aprimorar o controle administrativo, a fim de aumentar sua eficiência. Essas são capacidades centrais que podem indicar como a estrutura administrativa se torna uma importante questão da vida política ao incidir sobre a organização dos governos. Torna-se, portanto, essencial observar os atributos das estruturas, instituições e procedimentos do Estado que orbitam em torno das políticas, visando dotá-lo de recursos para implementar seus objetivos, sobretudo reforçar suas capacidades burocráticas.

Nesse contexto, Pires e Gomide (2024) afirmam que as evidências da capacidade de implementação de políticas públicas, podem ser obtidas por meio da análise dos sistemas que fornecem as informações e os recursos essenciais para apoiar a tomada de decisões e a execução de políticas nas organizações governamentais. Tais sistemas incluem tecnologias de informação e comunicação, gerenciamento de recursos humanos, gestão financeira e de desempenho.

Assim, na concepção de Da Silva *et al.* (2019), o grande volume de recursos públicos disponíveis para aquisição de material permanente requer que sejam utilizados de forma racional, planejada e consciente, evitando-se desperdícios. Nesse sentido, mudanças são percebidas com a implantação de novas tecnologias e alterações legislativas para melhor embasamento legal, que favoreçam a excelência no controle do bem público. Entretanto, são indispensáveis, também, uma infraestrutura eficiente, pessoal capacitado e suporte logístico para alcance de bons resultados.

Por fim, de acordo com Johnston e Clark (2002), o principal benefício do mapeamento de processos é possibilitar uma compreensão mais ampla e clara do papel desempenhado por cada indivíduo ao longo de toda a tramitação do processo. Sob essa ótica, Grin *et al.* (2018) reafirmam que recursos são necessários para alcançar os objetivos das políticas públicas. Governos mais capacitados nesse quesito terão mais sucesso em atingir seus fins. A capacidade estatal, portanto, torna-se sinônimo de *expertise* para governar e implementar políticas. Assim, capacidade estatal precisa ser abordada de maneira multidimensional. Nesse

sentido, o quadro 6 aborda as dimensões e critérios considerados para se avaliar as capacidades estatais.

Quadro 6 – Modelo analítico de capacidades estatais nas atividades de gestão patrimonial

Dimensões de Capacidade Estatal	CrITÉRIOS de Avaliação	Autores
1. Dimensão política	- Apoio do Governo Estadual à gestão patrimonial; - Participação ativa da Diretoria de Patrimônio da SEE na Gestão Patrimonial; - Participação ativa da SRE e diretores escolares na otimização da gestão patrimonial;	Souza (2017) Pires e Gomide (2014)
2. Dimensão legal	- Normas e procedimentos padronizados e atualizados; - Responsabilização do gestor quanto à ineficiência na gestão patrimonial; - Manual de gestão patrimonial disponível e atualizado;	Souza (2017) Pires e Gomide (2014) Fukuyama (2004) Silva <i>et al.</i> (2010)
3. Dimensão administrativa e organizacional	- Estrutura organizacional para implementação da gestão patrimonial; - Recursos humanos qualificados; - Recursos financeiros suficientes; - Sistema de informações eficaz e atualizado; - Capacitações e suporte da SEE na otimização da gestão patrimonial; - Suporte do setor de patrimônio da SRE às escolas estaduais; - Qualidade nos inventários apresentados pelas escolas; - Resolução das pendências apontadas no inventário;	Souza (2017) Skocpol (2002) Grin <i>et al.</i> (2018) Pires e Gomide (2014) Pires e Gomide (2024)
4. Dimensão de Política pública	- Política de Gestão Patrimonial Clara; - Monitoramento e avaliação do processo de gestão patrimonial;	Souza (2017) Pires e Gomide (2014) Pires e Gomide (2024) Wu <i>et al.</i> (2018) Souza & Fontanelli (2020) Williams (2021)

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Destarte, para de Melo Borges *et al.* (2016), uma característica marcante dos processos organizacionais na administração pública é o fato de que seu funcionamento costuma ser regido pela legislação vigente e submetido à fiscalização de órgãos de controle. Embora essa condição limite as possibilidades de redesenho dos processos, ela reforça a importância da padronização de procedimentos, aspecto que pode ser significativamente aprimorado com a implementação do BPM.

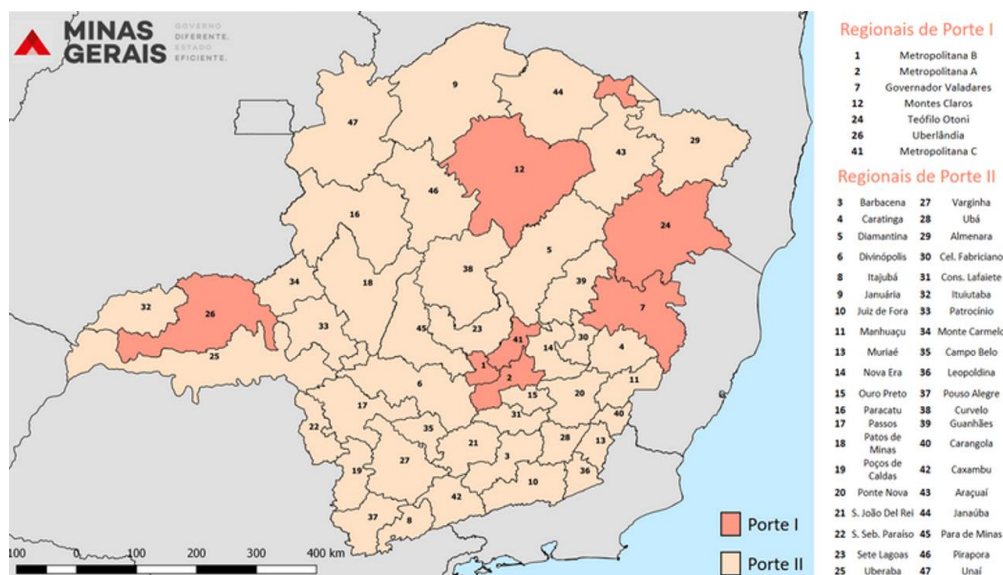
3 METODOLOGIA

3.1 Contextualização do objeto de estudo

As Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais estão subordinadas à Secretaria de Estado de Educação e têm como finalidade, em nível regional, exercer ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação, articulação e integração entre Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais.

Ao todo são 47 superintendências classificadas nos portes I e II que estão subordinadas à Secretaria de Estado de Educação, conforme figura 7. O porte I corresponde até o limite de sete unidades: Diretoria Administrativa e Financeira; Diretoria Educacional (Área A); Diretoria Educacional (Área B); e Diretoria de Pessoal. As Superintendências Regionais de Ensino de Porte II, até o limite de quarenta e oito unidades: Diretoria Administrativa e Financeira; Diretoria Educacional; e Diretoria de Pessoal.

Figura 7 – Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais



Fonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

O estudo foi realizado em uma das 47 Superintendências Regionais de Ensino (SREs), que possuem sob sua jurisdição 89 escolas estaduais.

3.2 Caracterização da natureza da pesquisa

Esta se trata de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória cujo foco foi descrever e interpretar como ocorre a gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares, das escolas estaduais pertencentes a uma SRE do Estado de Minas Gerais. Para tanto, foi realizado o mapeamento do processo de gestão patrimonial, contemplando todas as fases do ciclo de vida dos bens, desde sua aquisição até a baixa patrimonial. Entretanto, conforme apresentado no referencial teórico, embora a gestão patrimonial envolva todas as etapas compreendidas entre a compra e a baixa dos bens (Figura 1, pág. 31), esta pesquisa se concentrou apenas nas etapas 2, 3 e 4 do processo, que abrangem as atividades realizadas posteriores à compra até a incorporação ao patrimônio público e fixação das plaquetas patrimoniais nos bens.

Esse recorte permitiu uma análise mais aprofundada e direcionada, considerando que a gestão dos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares torna-se mais efetiva a partir do momento em que os itens são devidamente registrados, incorporados ao patrimônio e identificados, possibilitando sua rastreabilidade, monitoramento e controle ao longo de seu ciclo de vida.

Para Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, pois se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Nesse caso, trata da análise dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, ou seja, das relações entre os processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Conforme afirmam Marconi e Lakatos (2022), pesquisas desta natureza objetivam descrever as características de uma população ou identificar relações entre as variáveis. Gil (1999) argumenta que este tipo de pesquisa é subjetiva e se sustenta sobre a dinâmica e abordagem do problema pesquisado, já que visa descrever e decodificar de forma interpretativa os componentes de um sistema complexo, sem se preocupar exclusivamente com a sua mensuração, mas sua compreensão.

Neste estudo foi adotado o método da pesquisa-ação. A pesquisa-ação pode ser definida como um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou ainda, com a resolução de um problema coletivo, em que todos os pesquisadores e participantes estão envolvidos de modo cooperativo e participativo

(Thiollent, 1985 *apud* Gil, 2023). De acordo com Gil (2023), esse método possui características situacionais, já que procura diagnosticar um problema específico, numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático.

Assim, com intuito de compreender como gestão era conduzida e diagnosticar os problemas específicos relacionados ao processo atual de gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, por meio da plataforma *Google Meet*, com os 17 diretores escolares da SRE. Em seguida, foi realizado o mapeamento do processo atual (*AS-IS*) utilizando a ferramenta *Bizagi Modeler*. Esse mapeamento foi posteriormente validado com a Coordenadora da Diretoria de Bens Móveis da Secretaria de Estado de Educação, o Diretor Financeiro e a Coordenadora do Setor de Patrimônio de uma SRE do Estado de Minas Gerais.

A partir das contribuições desses atores, com intuito de alcançar um resultado prático, o processo (*TO-BE*) de gestão patrimonial foi redesenhado considerando a observação das dimensões de capacidades estatais. O mapa de processos foi então submetido novamente à validação com a Coordenadora da Diretoria de Bens Móveis da Secretaria de Estado de Educação, o Diretor Financeiro e a Coordenadora do Setor de Patrimônio de uma SRE do Estado de Minas Gerais. Na concepção de Tripp (2005), na pesquisa ação se planeja, implementa, descreve e avalia uma mudança para a melhora de sua prática, possibilitando um maior aprendizado, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação.

De acordo com o primeiro objetivo específico, foi mapeado e validado o processo (*AS-IS*) de gestão patrimonial de uma SRE do Estado de Minas Gerais. A partir disso, como segundo objetivo foram identificados os principais desafios do processo atual levando em consideração a abordagem teórica de capacidade estatal. Posteriormente foi feita a otimização do processo (*TO-BE*). Para enfim, com o quarto objetivo identificar a partir da percepção dos gestores, a influência do novo processo na eficiência da gestão patrimonial das escolas.

Considera-se esta pesquisa, portanto, como de natureza aplicada. Na concepção de Marconi e Lakatos (2002), como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas reais. Em síntese, o Quadro 7 mostra o passo a passo do processo de realização dessa pesquisa.

Quadro 7 – Passos para realização da pesquisa

Passos	Descrição	Propósito
Passo 1	Pesquisa bibliográfica e documental acerca do mapeamento de processos, gestão patrimonial e capacidades estatais.	Elaborar o referencial teórico para fundamentar os passos subsequentes da pesquisa.
Passo 2	Realização de entrevistas com os 17 diretores escolares, sendo um diretor por município jurisdicionado a uma SRE do Estado de Minas Gerais.	Entender a perspectiva de cada diretor sobre o processo de gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares, identificando variações e desafios locais nas escolas.
Passo 3	Desenho do Processo (<i>AS-IS</i>) de Gestão Patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares.	Mapear o processo atual (<i>AS-IS</i>) de gestão patrimonial, documentando como as atividades são realizadas no momento, para entender a situação vigente, considerando a abordagem teórica de capacidade estatal.
Passo 4	Realização de entrevistas com a Coordenadora da Diretoria de Bens Móveis da Secretaria de Estado de Educação, o Diretor Financeiro e com a Coordenadora do Setor de Patrimônio de uma SRE do Estado de Minas Gerais.	Coletar impressões sobre o mapa (<i>AS-IS</i>) e o processo de gestão patrimonial.
Passo 5	Desenho do Processo (<i>TO-BE</i>) de gestão patrimonial.	Redesenhar um processo ideal (<i>TO-BE</i>), de gestão patrimonial para implementar as mudanças.
Passo 6	Validação do Processo (<i>TO-BE</i>) com a Coordenadora da Diretoria de Bens Móveis da Secretaria de Estado de Educação, o Diretor Financeiro e com a Coordenadora do Setor de Patrimônio de uma SRE do Estado de Minas Gerais.	Propor e validar o novo processo (<i>TO-BE</i>) com os responsáveis financeiros e patrimoniais de uma SRE do Estado de Minas Gerais e da SEE, com intuito de identificar a partir da percepção dos gestores a influência do novo processo na eficiência da gestão patrimonial nas escolas estaduais.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No passo 1, foram realizadas pesquisas bibliográficas a respeito do mapeamento de processos e analisados documentos internos, leis e decretos que regulamentam a gestão patrimonial conforme versado no Referencial Teórico. Também foi realizada pesquisa para a compreensão do conceito e a aplicabilidade de capacidades estatais no contexto da gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares.

No passo 2, a partir da construção do referencial teórico, foram realizadas entrevistas com 17 diretores escolares, visando compreender a visão de cada diretor sobre o processo de gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares, identificando as diferenças e os desafios específicos de cada escola.

No passo 3, a partir das impressões dos diretores entrevistados, foi mapeado o processo (*AS-IS*) de gestão patrimonial com intuito de entender como se dá o processo de gestão patrimonial e qual era a situação vigente, considerando para tanto, a abordagem teórica de capacidade estatal.

Já no passo 4, foram realizadas entrevistas com a Coordenadora do Setor de Bens Móveis da SEE, o Diretor Financeiro e a Coordenadora do Setor de Patrimônio de uma SRE do Estado de Minas Gerais, visando coletar impressões sobre o mapa (*AS-IS*) e o processo de gestão patrimonial.

No passo 5, foi redesenhado um processo ideal (*TO-BE*) para a gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares. Esse redesenho incorporou as melhorias identificadas nas etapas anteriores, com o objetivo de otimizar os fluxos de trabalho, aumentar a eficiência e ajustar o processo às capacidades e recursos disponíveis, alinhando-se às melhores práticas e às necessidades institucionais.

Por fim, no passo 6, foi realizada a proposição e a validação do novo modelo do processo (*TO-BE*) junto à Coordenadora da Diretoria de Bens Móveis da SEE, ao Diretor Financeiro e à Coordenadora do Setor de Patrimônio de uma SRE do Estado de Minas Gerais, com o objetivo de a partir da percepção dos gestores, identificar a eficiência do novo processo na gestão patrimonial.

3.3 Caracterização da amostra

A amostra dessa pesquisa foi composta por 17 escolas estaduais, uma escola para cada município mencionado e que compõe uma SRE do Estado de Minas Gerais. Na concepção de Vergara (2010), amostra ou população amostral, consiste em uma parte do universo escolhido segundo algum critério de representatividade. O critério adotado para definição foi o maior volume de recursos financeiros recebidos pelas escolas estaduais, por meio da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, destinados à aquisição de bens permanentes nos anos de 2021 e 2022.

Este critério foi adotado em virtude da quantidade de termos de compromissos liberados nestes anos para a aquisição de bens permanentes pelas caixas escolares das escolas estaduais. O Quadro 8 representa as escolas, pertencentes a uma SRE do Estado de Minas Gerais que mais receberam recursos para aquisição de bens permanentes pelas caixas escolares.

Quadro 8 – Escolas selecionadas para pesquisa

Escolas	Percentual de recursos financeiros recebidos entre 2021 e 2022
Escola A	2,09
Escola B	1,89
Escola C	3,18
Escola D	2,17
Escola E	4,72
Escola F	0,59
Escola G	1,04
Escola H	2,60
Escola I	1,36
Escola J	1,37
Escola K	0,88
Escola L	2,38
Escola M	1,28
Escola N	1,33
Escola O	1,57
Escola P	1,31
Escola Q	1,13

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

3.4 Instrumentos de pesquisa e coleta de dados

Os procedimentos utilizados para a coleta de dados se deram por meio da pesquisa documental e realização de entrevistas. A pesquisa documental foi composta pela análise do Decreto nº 45.242/2009, Decreto nº 45.018/2009, Resolução SEPLAG nº 1313/2009, Relatórios emitidos por meio do Sistema de Transferência de Recursos e por meio do Sistema de Informações SEI.

A pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos (2023), toma como fonte de coleta de dados apenas documentos escritos ou não, que constituem o que se denomina fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento que o fato ou fenômeno ocorre ou depois. Também foram realizados estudos das legislações e decretos que regem a gestão dos bens patrimoniais no âmbito da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, conforme aponta o Quadro 9.

Quadro 9 – Legislação estudada

(Continua)

LEGISLAÇÃO	O QUE ESTABELECE	ABORDAGEM
Decreto Estadual nº 45.018, de 20/01/2009	Dispõe sobre a utilização e gestão do sistema integrado de administração de materiais e serviços do Estado de Minas Gerais (SIAD-MG) do poder executivo estadual.	Analisar os dispositivos que tratam da utilização e gestão de materiais.
Decreto Estadual nº 45.242, de 11/12/2009	Regulamenta a gestão de material, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo.	Analisar os dispositivos que tratam da gestão de material.
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.	Analisar seus dispositivos e aplicação nas Escolas Estaduais.
Resolução SEE 1313/2009	Subdelega a diretores de escolas e superintendências regionais a competência para aceitar doações de bens móveis, exceto veículos, desde que sem encargos para o Estado.	Analisar seus dispositivos e aplicação nas Escolas Estaduais.

Quadro 9 – Legislação estudada

(Conclusão)

LEGISLAÇÃO	O QUE ESTABELECE	ABORDAGEM
Decreto nº 45.085, de 08/04/2009	Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes.	Analisar seus dispositivos e aplicação nas Escolas Estaduais.
Resolução SEE nº 5.131/2025, de 24 de fevereiro de 2025	Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades de ensino da rede estadual.	Analisar seus dispositivos e aplicação nas Escolas Estaduais.
Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021	Dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), em cumprimento ao disposto na Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009.	Analisar seus dispositivos e aplicação nas Escolas Estaduais.
Resolução SEE nº. 4.782, de 04 de novembro de 2022	Estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de Diretor e para função gratificada de Vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos.	Analisar os dispositivos do Anexo II, inciso IX, alínea <i>h</i> , que trata que o diretor escolar deve zelar pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar, prezando pela conservação e recuperação.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As entrevistas foram realizadas inicialmente com 17 diretores escolares, sendo um de cada município pertencente à jurisdição de uma SRE do Estado de Minas Gerais; ver Quadro 8. O objetivo dessa etapa foi analisar a percepção de cada diretor sobre o processo de gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares. O foco foi identificar as diferenças nas práticas adotadas e os desafios específicos enfrentados em cada escola, visando mapear o processo atual (*AS-IS*) de gestão patrimonial, a fim de compreender como se dava processo atual de gestão patrimonial.

Para Marconi e Lakatos (2023), a entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária. Ainda segundo os autores, a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas mediante conversação obtenha informações a respeito de determinado assunto. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados, ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Posteriormente foram realizadas entrevistas com a Coordenadora do Setor de Bens Móveis da SEE, o Diretor Financeiro e a Coordenadora do Setor de Patrimônio de uma SRE do Estado de Minas Gerais, visando coletar impressões sobre o mapa (*AS-IS*) e o processo de gestão patrimonial, considerando as capacidades estatais que serviram de base para o redesenho de um processo ideal (*TO-BE*), levando em consideração as capacidades do Estado para implementar as mudanças. Por fim, pretendeu-se, nesse estudo, analisar contribuição da técnica de mapeamento de processos na melhoria da gestão patrimonial de bens permanentes adquiridos pelas escolas estaduais de uma SRE do Estado de Minas Gerais.

3.5 Procedimentos de análise de dados

Adotou-se, como procedimento para a análise de dados coletados a análise de conteúdo, que na concepção de Bardin (2016) designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Godoy (1995b) afirma que a análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin (2016) consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração. O esforço do analista é, então, duplo, e consiste em (1) entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, (2) desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

Nesse contexto, Bardin (2016) ressalta que a análise de conteúdo é composta por três

fases: (1) a pré-análise, (2) a exploração do material e o (3) tratamento dos resultados e interpretação. Na fase da pré-análise foi feita a leitura exaustiva de todo o material previamente separado, como legislações, decretos, documentos internos sobre a gestão de materiais dos bens permanentes no âmbito das escolas estaduais de Minas Gerais. Assim, na concepção de Bardin (2016), a pré-análise foi a primeira etapa e o momento da organização do material em que foram sistematizadas as ideias preliminares, ou seja, um momento de “intuições”.

Na fase de exploração do material, foi realizada a codificação fechada dos dados, pois a pesquisa já possuía uma temática definida, que correspondia à aplicação do mapeamento de processos como estratégia para a gestão patrimonial: o caso da Superintendência Regional de Ensino de uma SRE do Estado de Minas Gerais. Esse mapeamento abrangeu exclusivamente os bens adquiridos pelas caixas escolares das escolas estaduais pertencentes a essa superintendência.

Sob a ótica de Bardin (2016), a fase de exploração do material se iniciou com a codificação, que se refere ao processo de transformação dos dados brutos (como textos, imagens ou áudios) em unidades de análise significativas para a pesquisa. Essas unidades de análise podem ser palavras, frases ou segmentos de texto que contenham informação relevante para o estudo em questão.

A partir da codificação foi feita a categorização, levando em consideração a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade e a fidelidade. A categorização foi apriorística, uma vez que a pesquisadora, já possuía experiência no tema de gestão patrimonial e trabalha na Superintendência Regional de Ensino de uma SRE do Estado de Minas Gerais. Bardin (2016) ressalta que as categorias apriorísticas são aquelas que ocorrem nos casos em que o pesquisador, de antemão, possui alguma experiência prévia na área.

Já na terceira etapa, foi realizado o tratamento dos resultados e a interpretação dos dados, com base nas informações coletadas a partir das pesquisas bibliográficas, documental e entrevistas. De acordo com Valle e Ferreira (2025), o processo interpretativo pode ser compreendido como o momento em que o pesquisador dá sentido e significado às manifestações encontradas e estabelece o diálogo com o arcabouço teórico.

Ainda segundo Valle e Ferreira (2025), a organicidade e rigorosidade presentes no processo da análise de conteúdo corroboram para torná-la um método de análise que busca extrair elementos que se encontram impregnados nas expressões verbais ou não. As fases e

desdobramentos provocados em cada uma das etapas conseguem absorver informações, organizá-las, aproximá-las e apresentar os elementos para a etapa seguinte, conferindo ao processo de análise um percurso estruturado e delineado sistematicamente, para que o pesquisador possa se guiar durante o processo, desde a organização do material até as inferências, análises e considerações sobre os achados da pesquisa.

Nesse sentido, para o desenho do processo (*AS-IS*) de gestão patrimonial a partir das entrevistas realizadas com os 17 diretores a categorização que foi feita a partir das fases da gestão dos bens permanentes que se iniciou com a aquisição do bem pela caixa escolar envolvendo a compra, o recebimento e aceitação, a armazenagem, a incorporação por meio do registro patrimonial e tombamento, a movimentação e a baixa, conforme mostrou a figura 1 do referencial teórico. A análise concentrou-se, especialmente, nas etapas 2, 3 e 4. Para a validação do mapa (*AS-IS*) de gestão patrimonial com os gestores a categorização também foi feita a partir da aquisição do bem que também envolveu a compra, o recebimento e aceitação, a armazenagem, a incorporação por meio do registro patrimonial e tombamento, a movimentação e a baixa.

Para identificar os desafios da gestão patrimonial em termos de capacidades estatais foram utilizadas as seguintes categorias o componente político, o componente legal, o componente organizacional administrativo e o componente de política pública conforme figura 5 do referencial teórico.

Nesse contexto, essas categorias permitem compreender, descrever, explicar e evidenciar, a partir de um conjunto de contribuições e aproximações, o fenômeno de investigação. Assim, o desenho de pesquisa pode ser visualizado pelo Quadro 10.

Quadro 10 – Desenho de pesquisa

(Continua)

TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	OBJETIVOS	CATEGORIAS AVALIADAS
Pesquisa bibliográfica e documental	Compreensão geral do processo de gestão patrimonial e elaboração do modelo analítico de capacidades estatais.	Compra
Entrevistas (17 diretores escolares)	Desenho do processo (<i>AS-IS</i>) de gestão patrimonial das escolas pertencentes a uma SRE do Estado de Minas Gerais.	Compra

Quadro 10 – Desenho de pesquisa

(Conclusão)

TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	OBJETIVOS	CATEGORIAS AVALIADAS
Entrevistas (<i>Coordenadora da Diretoria de Bens Móveis da SEE-MG, Diretor Financeiro e Coordenadora do Setor de Patrimônio de uma SRE do Estado de Minas Gerais</i>)	Percepção sobre os desafios em termos de capacidades estatais Validação do mapa de processos (<i>AS-IS</i>) Validação do mapa de processos (<i>TO-BE</i>)	Capacidades estatais
Pesquisa-ação	Elaboração do mapa de processos (<i>TO-BE</i>)	Compra e Capacidades estatais

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A pesquisa foi estruturada conforme o desenho metodológico apresentado no Quadro 10, articulando diferentes técnicas de coleta de dados para atender aos objetivos específicos do estudo e as categorias analíticas definidas.

Inicialmente, por meio da pesquisa bibliográfica e documental, foram reunidos os elementos teóricos e normativos necessários para a compreensão do processo de gestão patrimonial e para a construção do modelo analítico de capacidades estatais que orientou a investigação. Nessa etapa, a categoria avaliada foi a aquisição de bens pelas caixas escolares, fornecendo a base conceitual para as fases subsequentes da pesquisa.

Em seguida, foram realizadas entrevistas com 17 diretores escolares, com o objetivo de compreender o processo de aquisição de bens permanentes e suas implicações para a gestão patrimonial nas unidades de ensino. Os dados obtidos foram organizados e categorizados a partir da etapa de compra, possibilitando a elaboração do mapa do processo atual (*AS-IS*) de gestão patrimonial das escolas vinculadas a uma SRE do Estado de Minas Gerais, que correspondeu à primeira parte do primeiro objetivo específico. Além disso, as informações coletadas contribuíram para a identificação dos principais desafios existentes no processo atual, permitindo análises à luz da abordagem teórica das capacidades estatais que correspondeu ao segundo objetivo específico.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas com a Coordenadora da Diretoria de Bens Móveis da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), o Diretor Financeiro e a Coordenadora do Setor de Patrimônio de uma SRE do Estado de Minas Gerais.

Essas entrevistas tiveram como finalidade validar o mapa do processo atual (*AS-IS*) que atendeu à segunda parte do primeiro objetivo específico que propiciou aprofundar a compreensão dos desafios relacionados às capacidades estatais que influenciam a gestão patrimonial. As contribuições dos participantes permitiram confirmar a aderência do mapeamento à realidade institucional e forneceram subsídios para a análise crítica do processo vigente.

Na sequência, por meio da pesquisa-ação e da análise integrada dos dados obtidos nas etapas anteriores, foi possível atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa, que consistiu na otimização do processo (*TO-BE*) de gestão patrimonial. A partir desse trabalho colaborativo, foi elaborado o mapa do processo futuro (*TO-BE*), contemplando oportunidades de aperfeiçoamento relacionadas tanto à aquisição de bens quanto ao fortalecimento das capacidades estatais necessárias para a execução eficiente das atividades patrimoniais.

Por fim, o mapa do processo futuro (*TO-BE*) foi submetido à validação da Coordenadora da Diretoria de Bens Móveis da SEE-MG, do Diretor Financeiro e da Coordenadora do Setor de Patrimônio de uma SRE do Estado de MG que consistiu em atender ao quarto objetivo específico que foi identificar a partir da percepção dos gestores, a influência do novo processo (*TO-BE*), na eficiência da gestão patrimonial. Nesse contexto, a categoria analítica foi a de capacidades estatais, considerando-se sua influência na implementação e sustentação das mudanças sugeridas.

Assim, além da análise e mapeamento dos processos de gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares das escolas estaduais mineiras, o estudo visou coletar informações acerca da melhoria que essa técnica pode proporcionar para a eficiência da gestão patrimonial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos conforme informado no Quadro 10. Para melhor organização dessa sessão os resultados foram estruturados em quatro tópicos, categorizados de acordo com os objetivos específicos estabelecidos na presente pesquisa.

4.1 Mapeamento e validação do processo (*AS-IS*) de gestão patrimonial de uma SRE do Estado de Minas Gerais

A partir das entrevistas realizadas com os 17 diretores escolares foi possível mapear o processo (*AS-IS*) de gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares através da identificação das principais convergências. De acordo com a visão dos entrevistados E1, E3, E4, E7, E12, E14, E15, E16 e E17 a gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pela caixa escolar, se inicia com o levantamento das necessidades da escola, normalmente envolvendo consulta aos setores e ambientes para definição de prioridades, discussão e validação pelo colegiado escolar.

“A gestão é realizada de forma transparente, com discussões prévias em reuniões com a equipe escolar e o colegiado. As necessidades são identificadas de acordo com as prioridades da escola e a disponibilidade financeira” (Entrevistado 1).

“Primeiro, elaboramos o plano de aplicação do recurso em consulta com o colegiado, definindo os bens de capital a serem adquiridos”(Entrevistado 16).

Sob essa ótica, observa-se consonância entre os achados da pesquisa e a concepção de gestão escolar apresentada por Luck (2009). Para a autora, a gestão escolar envolve a mobilização das competências e energias dos diferentes atores da comunidade escolar, organizados coletivamente em torno de objetivos comuns, favorecendo o desenvolvimento institucional por meio da participação ativa e compartilhada.

Os relatos dos Entrevistados 1 e 16 corroboram essa concepção ao evidenciarem que o levantamento das necessidades, a definição das prioridades e a elaboração do plano de aplicação dos recursos são realizados de forma coletiva, com a participação da equipe escolar

e do colegiado. Além dessa consonância, os resultados da pesquisa acrescentam à discussão de Luck (2009) ao demonstrar que essa participação coletiva também se configura como um mecanismo de organização da gestão patrimonial, contribuindo para a transparência, a legitimidade das decisões e a adequada aplicação dos recursos públicos. Nesse aspecto, as práticas relatadas pelos diretores reforçam os princípios da gestão democrática e participativa defendidos pela autora.

Há consenso entre os entrevistados E1, E5, E9, E10, E13, E14, E15, E16 e E17 de que as aquisições dos bens pela caixa escolar seguem a legislação vigente, ocorrendo por meio de processo licitatório, dispensa ou aquisição simplificada, conforme o caso.

“Após a devida aprovação, os processos administrativos são executados e os bens são adquiridos conforme a legislação vigente”(Entrevistado 1).

“O processo de aquisição de bens é realizado em conformidade com as normas vigentes, com a devida divulgação, cumprimento dos prazos legais e recebimento das propostas, seguindo os procedimentos de aquisição simplificada, dispensa ou licitação, conforme o caso” (Entrevistado 9).

Sob essa ótica, os achados da pesquisa corroboram com o entendimento de Fernandes e Monteiro (2019), para os quais a incorporação de bens móveis na Administração Pública ocorre, predominantemente, por meio de compras realizadas em conformidade com as previsões orçamentárias e os limites de investimento, observando os procedimentos legais de aquisição e contratação previstos na legislação. Os relatos dos Entrevistados 1 e 9 confirmam esse entendimento ao evidenciarem que as aquisições realizadas pelas caixas escolares seguem rigorosamente os dispositivos legais, contemplando as modalidades de aquisição cabíveis e o cumprimento das etapas formais do processo, como divulgação, recebimento de propostas e observância dos prazos legais.

Além da consonância com o referencial teórico, os resultados da pesquisa acrescentam um aspecto específico ao contexto estudado, ao demonstrar que, no âmbito das caixas escolares, a observância da legislação não se restringe ao cumprimento das modalidades de contratação, mas está diretamente associada à transparência, à segurança jurídica e à legitimidade da aplicação dos recursos públicos destinados às unidades escolares.

Deste modo, as práticas descritas pelos entrevistados reafirmam a importância da observância dos procedimentos legais como elemento essencial para uma gestão patrimonial eficiente e responsável.

De acordo com os entrevistados E2, E5, E6, E8, E10, E11, E15, E16 e E17, após a aquisição dos bens pela caixa escolar, é elaborado o termo de doação. O processo é encaminhado à SRE/SEE para incorporação à carga patrimonial.

“Quando adquirimos bens, a primeira providência é incorporá-los à nossa carga patrimonial. Quando realizamos aquisições e prestamos contas, elaboramos também o termo de doação” (Entrevistado 2).

“Os bens adquiridos ao longo do ano são doados pela Caixa Escolar ao Estado de Minas Gerais e passam a integrar a carga patrimonial da escola” (Entrevistado 8).

Sob essa perspectiva, observa-se consonância entre os resultados da pesquisa e o entendimento de Fernandes e Monteiro (2019), segundo os quais o controle patrimonial tem início com a entrada do bem na carga patrimonial do órgão público, constituindo uma atividade administrativa essencial para a preservação, a defesa e o acompanhamento físico e financeiro do ativo imobilizado. As falas dos Entrevistados 2 e 8 corroboram essa concepção ao demonstrarem que, após a aquisição dos bens pela caixa escolar, são adotados procedimentos formais, como a elaboração do termo de doação e o encaminhamento do processo à SRE/SEE, possibilitando que os bens passem a integrar oficialmente o patrimônio do Estado e da unidade escolar.

Além da consonância com o referencial teórico, os achados acrescentam um aspecto específico ao contexto das caixas escolares mineiras, ao evidenciar que a incorporação patrimonial é precedida por um procedimento de doação formal da Caixa Escolar ao Estado, etapa que não é detalhada por Fernandes e Monteiro (2019), mas que se revela indispensável para a regularização da titularidade dos bens e para sua inclusão na carga patrimonial da escola.

Nesse sentido, os resultados empíricos e a literatura, reconhecem a incorporação do bem à carga patrimonial como o marco inicial do controle patrimonial, diferindo apenas quanto ao detalhamento dos procedimentos administrativos específicos adotados na rede estadual de ensino de Minas Gerais.

Contudo, sob a ótica dos entrevistados E6, E8, E9, E10, E14, E15 e E16 após a aquisição e o recebimento dos bens permanentes pela escola o tempo médio para a instrução dos processos de doação no SEI para atendimento à Resolução SEE nº 1.313/2009, está mais relacionado à forma de organização do processo do que no tempo exato de execução. Há consenso entre os entrevistados E1, E3, E4, E6, E8, E9, E10, E14, E15 e E16 que processo de doação é formalizado no SEI e envolve a inserção, obrigatória da nota fiscal, do termo de doação e da ata do colegiado quando exigida.

“Toda a documentação referente à aquisição do produto é devidamente reunida. Em seguida, são elaboradas e assinadas as declarações nas quais constam os bens patrimoniais que serão doados. Atualmente, todos esses documentos são anexados ao SEI” (Entrevistado 1).

“Esse processo é realizado por meio do Sistema SEI, no qual são elaborados os documentos necessários, como o termo de doação, e anexados os comprovantes pertinentes, incluindo a nota fiscal. Após a juntada da documentação, o processo é encaminhado eletronicamente pelo próprio sistema” (Entrevistado 6).

Embora os entrevistados E2, E7, E10, E11 afirmem conhecer o processo de formalização da doação através do SEI, relatam não dominar plenamente a ferramenta, uma vez que sua execução é realizada por outro servidor da escola.

“Os documentos são reunidos para a confecção do termo de doação e anexados ao sistema SEI; contudo, sendo sincera, não tenho clareza sobre como esse processo funciona” (Entrevistado 2).

“O procedimento de doação dos bens adquiridos pela Caixa Escolar ao Estado de Minas Gerais é realizado por um servidor específico, e não diretamente por mim, não consigo detalhar as etapas do processo” (Entrevistado 7).

Destarte os entrevistados E3, E4, E5, E7, E8, E10, E12, E13, E15 e E16 convergem ao afirmar que o Assistente Técnico da Educação Básica (ATB) financeiro é quem, na prática, instrui o processo de Doação no SEI.

“Contamos com o apoio do ATB, responsável por inserir toda a documentação no sistema. O processo de doação é executado diretamente pela ATB” (Entrevistado 4).

“O ATB financeiro assume a guarda da documentação e providencia o encaminhamento do processo de doação dos bens ao Estado de Minas Gerais. Após a efetivação da doação ao Estado” (Entrevistado 8).

“O processo de doação é conduzido pelo ATB financeiro da escola” (Entrevistado 16).

Na visão dos entrevistados E2, E6, E7, E9, E10, E15 e E16, o inventário anual e a prestação de contas configuram-se como oportunidades para promover a regularização das doações.

“Ao longo do ano, os bens são registrados na planilha de carga patrimonial e, ao final do exercício, durante o inventário, procede-se à formalização da doação” (Entrevistado 6).

“No momento da realização do inventário, são formalizados todos os processos de doação e realizada a organização necessária para inclusão dos bens na carga patrimonial da escola” (Entrevistado 9).

“O termo de doação é anexado à documentação da prestação de contas e enviado ao setor de patrimônio da SRE” (Entrevistado 16).

Sob essa perspectiva, os resultados da pesquisa corroboram com o entendimento de Araújo (2023), ao evidenciar que o inventário ultrapassa a função de simples conferência física dos bens, constituindo-se em um instrumento de atualização dos registros patrimoniais, dos controles administrativos e da regularização das informações patrimoniais. As falas dos Entrevistados 6 e 9 demonstram que o inventário anual é utilizado como momento estratégico para formalizar os processos de doação e organizar a incorporação dos bens à carga patrimonial, reforçando a função gerencial atribuída pelo autor. Da mesma forma, os resultados corroboram a concepção de Piscitelli *et al.* (2002), segundo a qual o inventário consiste em uma discriminação organizada e analítica dos bens patrimoniais voltada ao atendimento de finalidades específicas. No contexto das caixas escolares, observa-se que essa finalidade extrapola o levantamento dos bens existentes, abrangendo também a conferência documental, a regularização das doações e a preparação da documentação necessária à prestação de contas, conforme evidenciado pelo relato do Entrevistado 16. Como acréscimo ao referencial teórico, os achados revelam que, no contexto da rede estadual de ensino de Minas Gerais, o inventário e a prestação de contas assumem papel integrado na gestão patrimonial, funcionando como mecanismos administrativos para assegurar a conformidade

documental dos bens adquiridos pelas caixas escolares e sua efetiva incorporação ao patrimônio público.

Não foram identificadas dissonâncias entre os achados empíricos e os referenciais de Araújo (2023) e Piscitelli *et al.* (2002); ao contrário, os resultados ampliam a compreensão desses autores ao evidenciar uma aplicação prática do inventário como instrumento de regularização patrimonial e de atendimento às exigências administrativas da gestão pública educacional.

Cabe salientar que, embora os prazos para a instrução dos processos de doação no SEI variem, há convergência no entendimento de que não existe um prazo único e rígido adotado pelas escolas. De modo geral, o tempo médio relatado pelos entrevistados E6, E7, E8, E10, E14, E15 e E16 oscila entre alguns meses e até um ano, normalmente dentro do mesmo exercício financeiro. Essa variação está associada a fatores como a demanda administrativa, a disponibilidade de recursos humanos e o volume de aquisições.

“No prazo máximo de aproximadamente um ano, é realizada a doação dos bens permanentes ao Estado de Minas Gerais, uma vez que a doação deve ocorrer dentro do mesmo exercício em que o bem foi adquirido” (Entrevistado 6).

“Há situações em que o processo é iniciado em cerca de três meses após a compra do bem; em outros, pode levar seis meses ou até aproximadamente um ano, pois depende diretamente da demanda existente” (Entrevistado 7).

“Geralmente, a escola finaliza todas as aquisições vinculadas ao respectivo termo ou emenda e, no caso de recursos federais, como o PDDE, a utilização do recurso acontece ao longo do ano. Ao final do exercício, é realizada a prestação de contas, com a anexação do termo de doação” (Entrevistado 10).

Nesse sentido, mesmo entre aqueles que avaliam como organizado o processo de doação de bens adquiridos pela caixa escolar, os entrevistados E3, E5, E12, E13, E15 e E17, reconhecem que o procedimento é burocrático e complexo, que a sobrecarga administrativa aliada à escassez de pessoal compromete a agilidade, e que muitas escolas ainda se encontram em processo de regularização de bens provenientes de gestões anteriores.

Sob a ótica dos entrevistados E1, E3, E4, E7, E8, E10, E13, E14 e E15, quando são identificados bens permanentes inservíveis antieconômicos e irrecuperáveis na carga patrimonial, a instrução do Processo de Alienação não é imediata e depende de várias etapas

como organização, catalogação, comissão, edital, autorização. Nesse contexto, o prazo tramitação do processo varia de 3 a 6 meses para os entrevistados E3, E7, E8, E13 e E14 e de 6 meses a 1 ano para os entrevistados E1, E4, E10 e E15. De modo geral, o processo é considerado burocrático e moroso.

“O último leilão foi realizado em 2018, e, à época, o período de instrução do processo levou aproximadamente de três a quatro meses” (Entrevistado 3).

“O último leilão realizado foi em 2023, e lembro que o processo levou de seis meses a um ano para ser iniciado” (Entrevistado 15).

De acordo com os entrevistados E1, E4, E7, E8, E13 e E14 o tempo para iniciar a instrução do processo de Alienação (leilão), está diretamente ligado à organização do inventário e dos bens inservíveis. Para eles a catalogação, separação em lotes e avaliação dos bens são etapas reconhecidas como essenciais e demoradas.

“O início do processo ocorreu cerca de oito a nove meses após a posse, em razão do tempo necessário para a catalogação dos bens”(Entrevistado 4).

“[...] as etapas precisam ser cumpridas, como a organização dos bens, a separação em lotes, a identificação de cada item, a realização da avaliação e, posteriormente, a publicação do edital” (Entrevistado 8).

Sob esse enfoque, observa-se consonância entre os resultados da pesquisa e a concepção de Quintana (2011), segundo a qual a retirada contábil de um bem do acervo patrimonial pode ocorrer por diferentes modalidades de desfazimento, entre elas a alienação. Embora o autor destaque as formas pelas quais o bem deixa de integrar o patrimônio da organização, os relatos dos entrevistados evidenciam que esse processo é precedido por uma série de procedimentos administrativos indispensáveis para garantir a legalidade e a correta instrução do processo de alienação. As falas dos Entrevistados 4 e 8 demonstram que a catalogação, a identificação individual dos bens, a separação em lotes e a avaliação patrimonial demandam tempo e constituem etapas fundamentais antes da publicação do edital de leilão.

Como acréscimo ao referencial de Quintana (2011), os achados revelam que, no contexto das escolas estaduais, a principal dificuldade não está na modalidade de desfazimento em si, mas na preparação técnica e administrativa necessária para viabilizar a

alienação dos bens inservíveis. Esse aspecto amplia a abordagem do autor ao evidenciar que a eficiência do processo de desfazimento depende em grande medida, da organização prévia do inventário patrimonial e da adequada classificação dos bens.

Não foram identificadas dissonâncias entre os resultados empíricos e o referencial teórico, uma vez que os procedimentos descritos pelos entrevistados complementam e operacionalizam a concepção apresentada por Quintana (2011) acerca da retirada de bens do patrimônio público.

De acordo com os entrevistados E2, E5, E6, E11, E16 e E17, não houve realização de alienações durante suas gestões, seja pela paralisação dos processos ou pela ausência de experiência e domínio dos procedimentos envolvidos.

“Na minha gestão, ainda não realizei nenhum processo de alienação de bens. Não tenho conhecimento sobre os procedimentos”(Entrevistado 2).

“Desde que assumi a gestão, não foi realizado nenhum processo de alienação. Ainda em 2023, houve a paralisação dos leilões por determinação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, motivo pelo qual estamos aguardando a liberação por parte da SEE para dar continuidade aos procedimentos”(Entrevistado 5).

Quanto à paralisação do processo de Alienação (leilão), os entrevistados E1, E3, E5, E9, E11, E15, E16 e E17 apontam que tais procedimentos encontram-se paralisados por determinação da SEE/SEPLAG, o que inviabiliza sua abertura ou continuidade. Destacam, ainda, que aguardam autorização do órgão central, apesar de já possuírem bens inservíveis disponíveis para alienação.

“O processo de leilão encontra-se paralisado por determinação da SEPLAG”(Entrevistado 1).

“Estamos apenas aguardando a autorização da Secretaria para que possamos realizar o procedimento de forma regular e legal”(Entrevistado 3).

Ainda em 2023, houve a paralisação dos leilões por determinação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, motivo pelo qual estamos aguardando a liberação por parte da SEE para dar continuidade aos procedimentos”(Entrevistado 5).

“Desde que assumi a gestão em 2020, não foi realizado nenhum processo de leilão. A escola possui atualmente diversos bens inservíveis e aguarda

autorização da SEE para a realização do processo de alienação, que se encontra paralisado desde 2024”(Entrevistado 16).

Na visão dos entrevistados E3, E7, E8, E9 e E17, o processo de apuração de desaparecimento é iniciado apenas após a confirmação efetiva da ausência do bem. Antes da instauração formal, os gestores realizam buscas internas, consultam servidores, verificam a possibilidade de empréstimo, remanejamento ou erro de registro, a fim de confirmar que o bem, de fato, não foi localizado.

“Empregamos todos os esforços possíveis para, inicialmente, localizar o bem. Realizamos buscas em todos os espaços da escola e recorremos aos servidores para obter informações. Quando, após essas tentativas, constatamos que não é possível localizar o bem, instauramos o processo de desaparecimento de bens” (Entrevistado 3).

“A primeira providência adotada é reunir os servidores para verificar se algum deles retirou o item do local de origem ou se foi o último a utilizá-lo” (Entrevistado 8).

Nesse contexto, observa-se consonância entre os resultados da pesquisa e a percepção de Souza (2013), ao evidenciar que a preservação do patrimônio exige a adoção de medidas voltadas à proteção dos bens contra o desaparecimento e à responsabilização quanto à sua guarda. Embora o autor trate o patrimônio sob uma perspectiva mais ampla, associando-o à preservação de bens de valor social, os procedimentos descritos pelos entrevistados demonstram que essa preservação se materializa, na prática, por meio de ações preventivas destinadas a evitar registros indevidos de desaparecimento. As buscas internas, a consulta aos servidores e a verificação de possíveis remanejamentos revelam uma preocupação dos gestores em esgotar todas as possibilidades de localização do bem antes da instauração do processo administrativo, reforçando o compromisso com a proteção do patrimônio público.

Como acréscimo ao referencial de Souza (2013), os resultados evidenciam que a preservação patrimonial, no contexto das escolas estaduais, envolve não apenas a conservação física dos bens, mas também procedimentos administrativos de conferência e rastreabilidade que asseguram maior confiabilidade às informações patrimoniais.

Não foram identificadas dissonâncias entre os achados e o referencial teórico, uma vez que as práticas relatadas pelos diretores representam uma operacionalização dos princípios de preservação e proteção do patrimônio, defendidos pelo autor.

De acordo com os entrevistados E1, E2, E6, E8, E9, E10, E11 e E15, quando o desaparecimento ou furto é confirmado, há consenso de que o registro do boletim de ocorrência constitui providência essencial para respaldar o processo administrativo, sendo entendido como requisito para a apuração e a baixa patrimonial.

“Imediatamente foi registrado o boletim de ocorrência e adotadas as providências necessárias” (Entrevistado 1).

“Até hoje não teve nenhum bem furtado em minha escola. Porém, caso algum bem fosse furtado ou desaparecido a primeira coisa que faria seria o B.O” (Entrevistado 2).

“Caso o bem não seja localizado, é registrado boletim de ocorrência referente ao seu desaparecimento, a fim de possibilitar a baixa patrimonial” (Entrevistado 8).

Sob essa ótica, os resultados também apresentam consonância com a perspectiva de Souza (2013), ao demonstrarem que a proteção do patrimônio público não se limita às ações preventivas de localização dos bens, mas compreende a adoção de medidas formais quando o desaparecimento é efetivamente confirmado. O registro do boletim de ocorrência representa um instrumento administrativo e jurídico que formaliza o fato, subsidia a apuração de responsabilidades e confere respaldo legal ao processo de baixa patrimonial.

Como acréscimo ao referencial teórico, os achados revelam que, no âmbito das escolas estaduais, o boletim de ocorrência assume papel central na instrução dos processos administrativos relacionados ao desaparecimento de bens, constituindo uma exigência prática para a regularização patrimonial perante os órgãos competentes. Também nesse aspecto não foram identificadas dissonâncias entre os resultados empíricos e a literatura, uma vez que os procedimentos adotados pelos gestores reforçam a necessidade de proteger o patrimônio público por meio de mecanismos preventivos, administrativos e legais.

Segundo os entrevistados E1, E2, E4, E7, E9, E11, E13 e E14, não houve vivência de desaparecimento de bens durante suas gestões, ou necessidade de instauração de processo formal. Em muitos casos, o procedimento não é iniciado por inexistência de ocorrência ou por se tratar de situações anteriores à gestão atual.

“Até o momento, não foi instaurado nenhum processo de desaparecimento de bens” (Entrevistado 4).

“Quando assumi a gestão, durante o levantamento patrimonial, foram identificados dois bens em falta; contudo, verificou-se que haviam sido emprestados pela gestora anterior”(Entrevistado 7).

“Até o momento, felizmente, não enfrentamos esse tipo de situação” (Entrevistado 9).

“Ressalto que, durante a minha gestão, não houve casos de desaparecimento de bens que demandassem a instauração de processo específico para apuração (Entrevistado 11).

Contudo, na concepção dos entrevistados E6 e E12, há desconhecimento ou falhas nos procedimentos, evidenciadas pela existência de bens desaparecidos sem a devida formalização processual, bem como pela falta de clareza quanto à obrigatoriedade e aos trâmites necessários.

“Reconheço que desconhecia a necessidade de abertura desse procedimento específico para a regularização de bens desaparecidos”(Entrevistado 6).

“Identificamos o desaparecimento de alguns bens na escola. No entanto, até o momento, não foi registrado boletim de ocorrência nem instaurado processo de apuração de desaparecimento de bens durante a minha gestão (Entrevistado 12).

Para os entrevistados E8 e E9, o início da instrução do processo de desaparecimento de bens deve ocorrer de forma imediata ou em curto prazo. De modo geral, compreende-se que esse procedimento deve ser conduzido com celeridade, a fim de evitar a responsabilização do gestor.

“O processo é iniciado com a maior brevidade possível, geralmente no prazo de uma semana a quinze dias. Não é possível flexibilizar esse controle patrimonial, especialmente diante de casos de colegas diretores que foram responsabilizados pelo desaparecimento de bens da carga patrimonial da escola (Entrevistado 8).

“Entendo que, ao ser identificada a ausência do item, o processo de regularização deve ser iniciado imediatamente” (Entrevistado 9).

Na concepção dos entrevistados E4, E5, E7, E11, E12, E16 e E17, a identificação de bens desaparecidos ou não localizados ocorre, sobretudo, durante o inventário anual e o

inventário de transferência de responsabilidade, por ocasião da mudança de gestão. Nesse contexto, o inventário é apontado como o principal instrumento para a identificação de irregularidades patrimoniais.

“É durante o período de inventário que conseguimos detectar essas situações” (Entrevistado 4).

“No inventário realizado no momento em que assumi a gestão, foram identificados alguns bens como não localizados”(Entrevistado 5).

“Ao assumir a gestão, realizamos imediatamente o inventário de transferência de responsabilidade, no qual foi identificada uma grande quantidade de bens não localizados”(Entrevistado 11).

“Quando ingressei na gestão, no primeiro momento, foi necessário realizar o inventário de transferência de responsabilidade, ocasião em que se constatou que alguns bens haviam sido furtados”(Entrevistado 17).

Esses relatos evidenciam a relevância do inventário patrimonial como mecanismo de controle, monitoramento e identificação de inconsistências relacionadas aos bens públicos. Além de possibilitar a atualização dos registros patrimoniais, o procedimento contribui para a responsabilização dos gestores e para a adoção de medidas corretivas necessárias à preservação do patrimônio público.

A partir das entrevistas realizadas com os gestores escolares, foi elaborado o mapa do processo atual (*AS-IS*) de gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares. Posteriormente, com a finalidade de validar o fluxo mapeado, foram realizadas entrevistas com a Coordenadora da Diretoria de Bens Móveis da SEE/MG, o Diretor Financeiro e a Coordenadora do Setor de Patrimônio de SRE do Estado de Minas Gerais. Essa etapa permitiu confrontar o processo mapeado com as práticas efetivamente adotadas pelos órgãos responsáveis, possibilitando identificar convergências, confirmar as etapas do fluxo, validar sua representação e compreender os principais desafios operacionais relacionados à execução da gestão patrimonial.

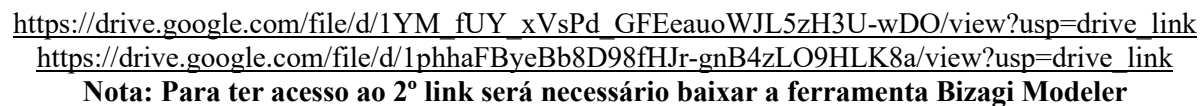
Sob a ótica de Costa e Moreira (2018), a validação do mapa do processo assegura o nível adequado de detalhamento e a ausência de erros garantindo que o mesmo represente com precisão a realidade do sistema analisado.

Nesse sentido, a Figura 8 apresenta o mapeamento do processo de gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares, validado pela Coordenadora da

Diretoria de Bens Móveis da SEE-MG, o Diretor Financeiro e a Coordenadora do Setor de Patrimônio de uma SRE do Estado de Minas Gerais. Nele foram evidenciadas as atividades desenvolvidas pelas escolas, por uma SRE do Estado de MG e pela SEE/MG. No fluxo foram contempladas etapas desde a aquisição dos bens, conferência documental e registro das informações, até a incorporação patrimonial, identificação dos bens e atualização dos sistemas de controle.

Dessa forma, o mapeamento do processo (*AS-IS*) possibilitou a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria, fornecendo subsídios para a elaboração do processo futuro (*TO-BE*) e para o aprimoramento da gestão patrimonial. Compete salientar que, na Figura 8 constam subprocessos na cor verde, esses foram mapeados nas figuras 9, 10, 11, 12 e 13.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).



De acordo com a visão dos entrevistados G1, G2 e G3, há consenso de que o mapa representa, de forma geral, a realidade do processo de gestão patrimonial, embora alguns ajustes e um maior nível de detalhamento tiveram que ser realizados. Em outras palavras, os entrevistados reconheceram a validade do mapeamento, mas ressaltaram que ele não contempla todas as nuances do processo real. Nesse sentido, o Gestor 1 afirmou que “o fluxo está correto e a forma como vem sendo conduzido é adequada; no entanto, há uma necessidade maior de envolvimento por parte dos gestores”.

De forma complementar, o Gestor 2 ressaltou que “a finalização do processo deve ocorrer apenas após a devolutiva do setor de patrimônio e a efetiva implementação das orientações pela escola, e não quando o processo chega ao setor de patrimônio”. Para o Gestor 3, embora o mapeamento corresponda à realidade, ele ainda necessita de detalhamento em algumas etapas.

Sob essa perspectiva, observa-se consonância entre os resultados da pesquisa e o entendimento de Bueno, Maculan e Aganette (2019), segundo os quais o mapeamento de processos constitui o primeiro passo para compreender a situação atual das atividades organizacionais e subsidiar ações de melhoria contínua. Os relatos dos Gestores 1, 2 e 3 corroboram essa concepção ao reconhecerem que o mapa elaborado representa adequadamente o processo de gestão patrimonial, servindo como instrumento para compreender seu funcionamento e identificar oportunidades de aperfeiçoamento. As observações apresentadas pelos entrevistados, especialmente quanto à necessidade de maior detalhamento de algumas etapas, ao envolvimento dos gestores e ao encerramento do processo somente após a devolutiva do setor de patrimônio, demonstram que o mapeamento permitiu identificar aspectos que podem ser aprimorados, confirmando sua função diagnóstica descrita pelos autores.

Além da consonância com o referencial teórico, os resultados acrescentam uma contribuição prática à abordagem de Bueno, Maculan e Aganette (2019), ao evidenciar que a validação do mapa pelos atores diretamente envolvidos no processo constitui uma etapa essencial para garantir sua aderência à realidade organizacional. Os ajustes sugeridos pelos gestores mostram que o mapeamento não deve ser entendido como um produto estático, mas como um instrumento dinâmico, passível de aperfeiçoamentos à medida que incorpora a experiência dos executores do processo e as especificidades do contexto institucional.

Não foram identificadas dissonâncias entre os achados empíricos e o referencial teórico. Ao contrário, os resultados reforçam a compreensão de que o mapeamento de processos não tem como finalidade representar de forma definitiva todas as particularidades das atividades organizacionais, mas fornecer uma visão estruturada da situação atual, permitindo identificar falhas, promover ajustes e orientar ações voltadas à melhoria contínua da gestão patrimonial.

Assim, além de mapear o processo de gestão patrimonial dos bens permanentes, principalmente dos bens adquiridos pela caixa escolar, também foi possível mapear e validar os subprocessos de doação de bens da caixa escolar para o Estado de Minas Gerais, de inventário de bens móveis permanentes, de alienação por meio de doação, de alienação por meio de leilão e desaparecimento e avaria de bens.

Nesse contexto, foram elaborados os mapeamentos (*AS-IS*) desses subprocessos. De acordo com os achados de Silva (2014), o primeiro passo no mapeamento de processos consiste em compreender, de forma precisa, o funcionamento do trabalho realizado, bem como a maneira como ele é atualmente executado. Essa etapa é denominada (*AS-IS*), ou seja, o processo em sua fase atual, conforme apresentados nas Figuras 9, 10, 11, 12 e 13, respectivamente.

A Figura 9 apresenta o mapeamento do processo atual (*AS-IS*) de gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares. O fluxo retrata as etapas desde a formalização da doação dos bens até sua incorporação ao patrimônio, geração do número patrimonial, fixação das plaquetas e atualização da carga patrimonial da escola para atendimento à Resolução SEE 1313/2009.

O processo tem início com a elaboração do termo de doação pela Caixa Escolar, seguida da formalização do processo no SEI e do encaminhamento da documentação à SRE. Após análise documental, o processo é enviado à SEE/MG, onde ocorre a conferência dos documentos, a incorporação dos bens no SIAD, a geração dos números patrimoniais e das respectivas plaquetas de identificação. Posteriormente, a documentação retorna à SRE, que realiza a transferência da carga patrimonial para a escola e encaminha o processo para fixação das plaquetas, atualização da carga patrimonial e arquivamento.

A análise do processo permitiu identificar pontos críticos que afetam sua eficiência, tais como a excessiva documentação exigida, a complexidade dos sistemas

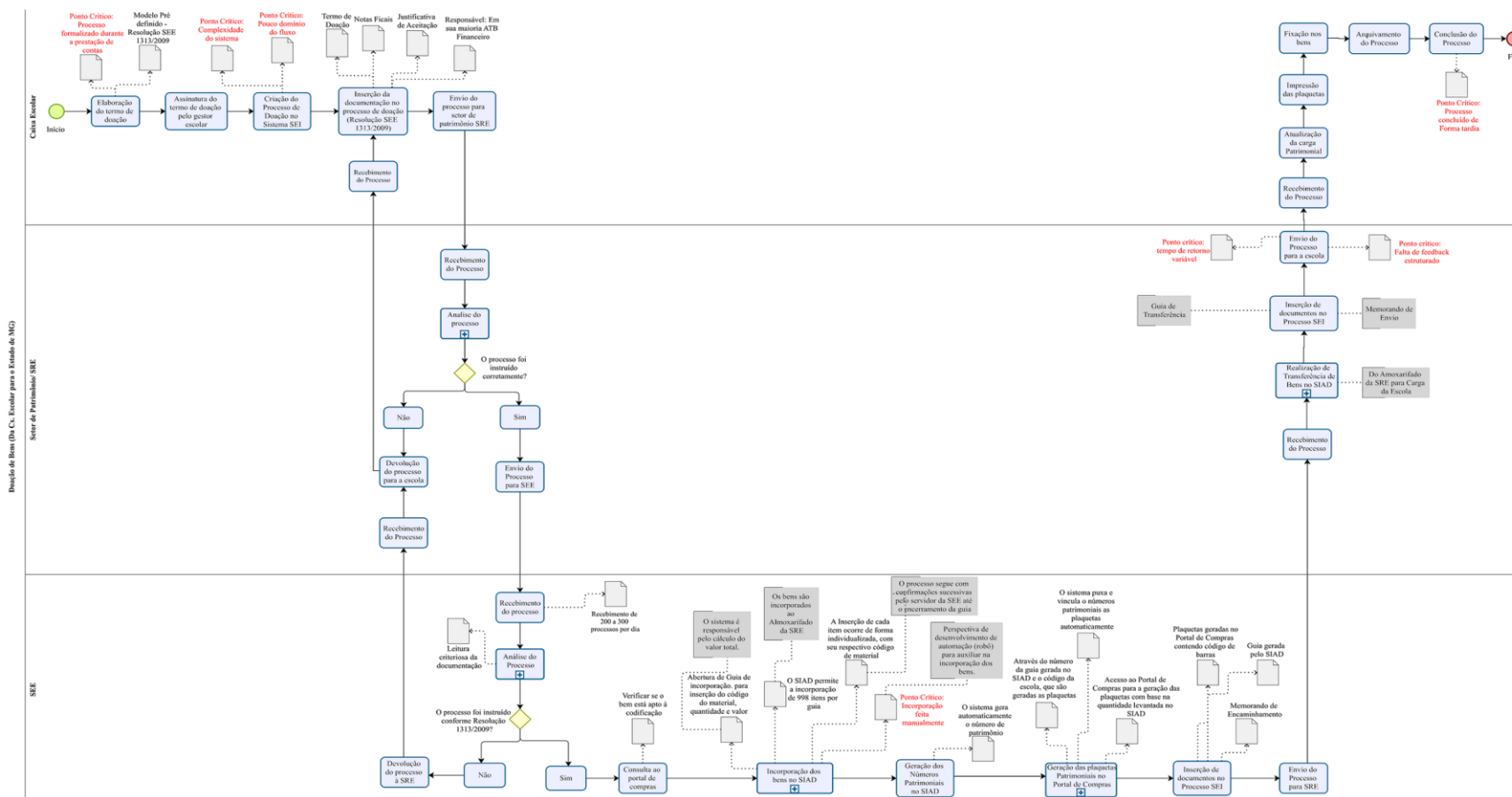
utilizados, inserção manual de informações e limitada integração entre sistemas nas etapas de incorporação patrimonial, a demora no retorno dos processos e a ausência de feedback estruturado entre os setores envolvidos. Esses fatores contribuem para a morosidade, o retrabalho e o aumento do risco de inconsistências na gestão patrimonial.

Nesse sentido, o entrevistado G2 destacou que as devolutivas realizadas pela SRE e pela SEE às escolas ocorrem de forma lenta, comprometendo a agilidade do processo. Já o entrevistado G3 ressaltou que, embora o fluxo esteja adequadamente estruturado, existem dificuldades relacionadas ao acompanhamento das etapas e à conclusão efetiva dos procedimentos.

Esses achados corroboram a perspectiva de Costa e Moreira (2018), segundo os quais o mapeamento de processos deve permitir a identificação de falhas, gargalos e oportunidades de melhoria, possibilitando intervenções voltadas ao aperfeiçoamento da gestão organizacional. Da mesma forma, Harrington (1996) destaca que a melhoria dos processos depende da identificação sistemática de atividades que não agregam valor ou que geram retrabalho e atrasos.

Destarte, o mapeamento do processo atual (*AS-IS*) permitiu não apenas compreender detalhadamente o fluxo de gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares, mas também identificar gargalos, fragilidades e oportunidades de melhoria. As evidências levantadas pelos entrevistados e corroboradas pela literatura demonstram a necessidade de simplificação dos procedimentos, fortalecimento da comunicação institucional, ampliação da integração entre sistemas e aprimoramento dos mecanismos de monitoramento e controle. Esses resultados serviram de base para a elaboração do processo futuro (*TO-BE*), orientado para maior eficiência, transparência, rastreabilidade e confiabilidade na gestão dos bens permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares.

Figura 9 – Mapeamento do Processo de Doação de Bens da Caixa Escolar para o Estado de MG



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

https://drive.google.com/file/d/1xWFpwQwAKQ8M2zOp_Ec3dXO2axYX4r-6/view?usp=drive_link

https://drive.google.com/file/d/1jt8r9SUGABf9e1HgFGIHnHbg6ldgcp5Z/view?usp=drive_link

Nota: Para ter acesso ao 2º link será necessário baixar a ferramenta Bizagi Modeler

A Figura 10 mostra o mapeamento do processo de inventário de bens móveis permanentes, evidenciando as atividades executadas pelas escolas. O mapeamento contempla etapas relacionadas ao planejamento, execução e validação do inventário patrimonial, incluindo a conferência física dos bens, a verificação das informações registradas nos sistemas corporativos, a identificação de inconsistências e a adoção das providências necessárias para regularização dos registros patrimoniais.

Nesse processo foram identificados pontos críticos associados à atualização das informações patrimoniais, à conferência dos bens físicos, à tramitação documental e à necessidade de integração entre os diferentes atores envolvidos. Além de desafios relacionados ao cumprimento dos prazos estabelecidos, à qualidade dos registros patrimoniais e à correção de divergências entre os bens existentes e as informações constantes nos sistemas de controle.

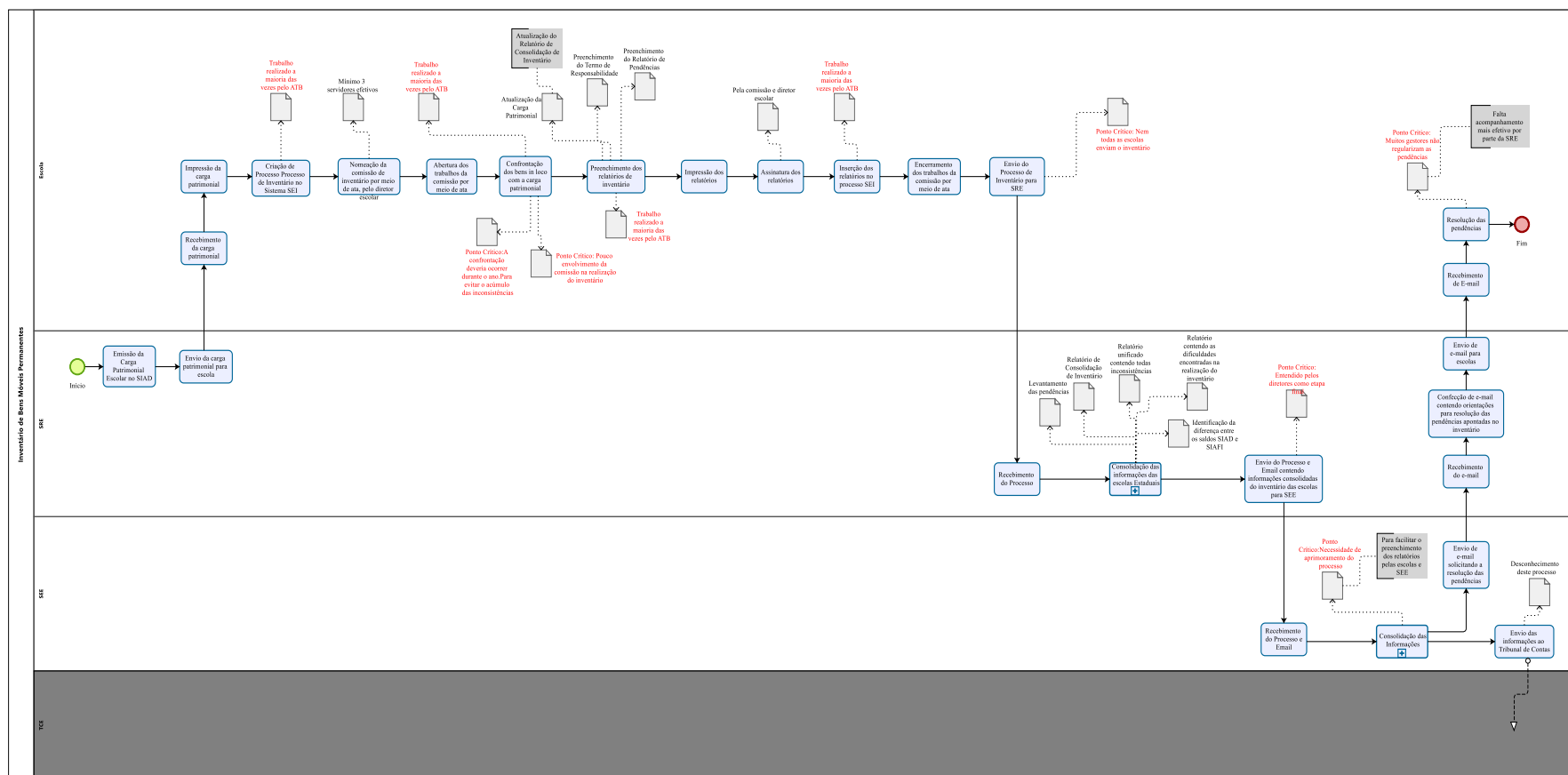
Durante a validação do processo, os entrevistados apontaram a necessidade de aperfeiçoamento do acompanhamento das pendências identificadas nos inventários. Segundo o entrevistado G1, o inventário deveria ocorrer de forma contínua ao longo do ano e não apenas ao final do exercício, evitando o acúmulo de inconsistências.

Complementando essa percepção, o entrevistado G2 destacou que o encerramento formal do inventário não significa a conclusão efetiva do processo, uma vez que as pendências identificadas devem ser acompanhadas e regularizadas posteriormente.

Essa percepção está alinhada às contribuições de Fijor (2014) e Araújo (2023), que compreendem o inventário patrimonial como um instrumento essencial para a atualização dos registros, controle dos bens e apoio à tomada de decisão. Os autores ressaltam que sua efetividade depende do monitoramento contínuo e da correção tempestiva das inconsistências identificadas.

O mapeamento evidenciou a importância do inventário como instrumento de controle, monitoramento e validação das informações patrimoniais, contribuindo para a identificação de inconsistências, o fortalecimento da rastreabilidade dos bens e o aprimoramento da gestão patrimonial. Dessa forma, o processo mapeado possibilitou a identificação de oportunidades de melhoria voltadas ao aumento da confiabilidade das informações, da transparência e da eficiência dos procedimentos de controle patrimonial.

Figura 10 – Mapeamento do Processo de Inventário de Bens Móveis Permanentes



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

https://drive.google.com/file/d/1clj9qutd8fuuQSIFNsBIUIym0PzNaOpQ/view?usp=drive_link

https://drive.google.com/file/d/1dFkp9tLc_LVcdgjala6bOVIg1QJZrwuN/view?usp=drive_link

Nota: Para ter acesso ao 2º link será necessário baixar a ferramenta Bizagi Modeler

A Figura 11 retrata o mapeamento do processo de alienação de bens móveis permanentes por meio de leilão, evidenciando as atividades desenvolvidas pelas escolas, por uma SRE do Estado de Minas Gerais e pela SEE/MG. O fluxo contempla as etapas desde a identificação dos bens considerados inservíveis ou passíveis de alienação, passando pela instrução processual, avaliação e autorização dos bens, até a realização do leilão e a atualização dos registros patrimoniais.

No processo foi possível perceber que a alienação patrimonial envolve diversas atividades administrativas e documentais, exigindo a participação de diferentes atores e o cumprimento de procedimentos legais específicos. Nesse contexto, destacam-se etapas relacionadas à elaboração de editais, avaliação dos bens, recebimento de propostas, realização do certame e registro das informações nos sistemas de controle patrimonial.

O mapeamento também evidenciou pontos críticos relacionados à tramitação documental, ao cumprimento das exigências legais e à necessidade de maior integração entre os setores responsáveis pela condução do processo. Destaca-se, ainda, a paralisação dos processos de alienação por leilão desde 2023, situação que tem impedido a conclusão das baixas patrimoniais e contribuído para o acúmulo de bens inservíveis nas unidades escolares. Essa descontinuidade compromete a efetividade da gestão patrimonial, uma vez que dificulta a atualização dos registros patrimoniais e a adequada destinação dos bens públicos. Tais aspectos impactam diretamente a celeridade e a eficiência das atividades, evidenciando a necessidade de mecanismos mais eficazes de coordenação, monitoramento e controle, capazes de assegurar a conformidade legal, a transparência e a regularização tempestiva dos processos.

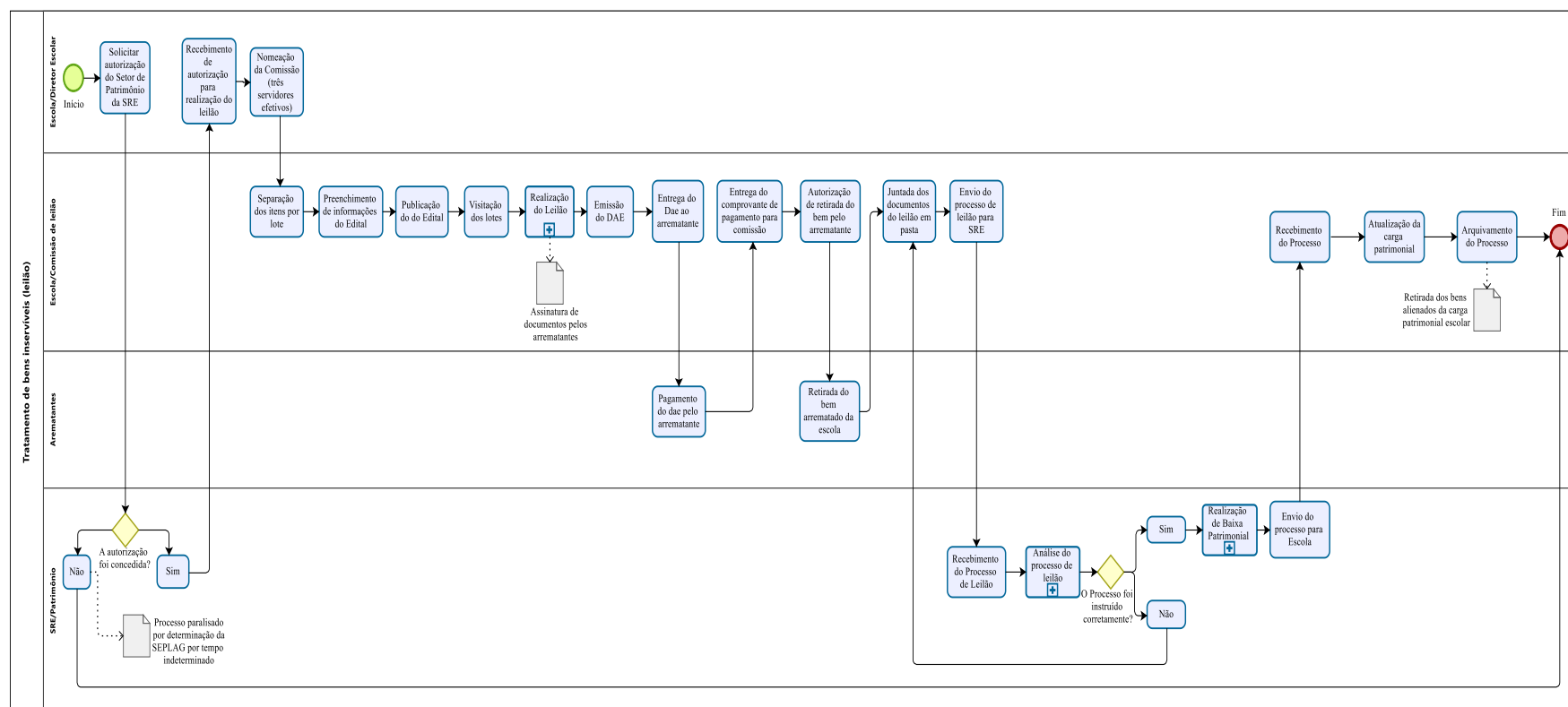
Nesse contexto, os gestores entrevistados destacaram que a alienação por leilão constitui um dos processos mais complexos da gestão patrimonial, em razão da elevada quantidade de exigências legais e documentais envolvidas em sua execução. O entrevistado G2 chamou atenção para o fato de que os processos se encontram paralisados desde 2023, gerando dificuldades para a conclusão das etapas necessárias à baixa patrimonial dos bens e aumentando o volume de materiais inservíveis armazenados nas escolas. De forma complementar, o entrevistado G3 enfatizou que o excesso de burocracia e a morosidade processual comprometem a eficiência do processo, dificultando a destinação adequada dos bens e prolongando sua permanência no acervo patrimonial, mesmo quando já não possuem utilidade para a administração

pública.

Essa realidade dialoga com as contribuições de Wu *et al.* (2014), que apontam que a implementação de políticas públicas frequentemente enfrenta limitações relacionadas à capacidade operacional, à coordenação administrativa e ao excesso de burocracia. Tais fatores tendem a comprometer a eficiência e a efetividade dos processos administrativos.

Dessa forma, o processo de alienação por meio de leilão constitui uma etapa importante da gestão patrimonial, contribuindo para a regularização do acervo de bens públicos, a destinação adequada dos bens inservíveis e a atualização das informações patrimoniais. O mapeamento permitiu identificar oportunidades de melhoras voltadas à simplificação dos procedimentos, ao fortalecimento dos controles e ao aumento da eficiência e da transparência na gestão patrimonial.

Figura 11 – Mapeamento do Processo de Alienação (Leilão)



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

https://drive.google.com/file/d/1TjwXb_hPDWLJXEe25sMRFgxYqR5G4HkD/view?usp=drive_link

https://drive.google.com/file/d/1vWf7h6gO1N5U719AkMHfvnAdmnhJjmOQ/view?usp=drive_link

Nota: Para ter acesso ao 2º link será necessário baixar a ferramenta Bizagi Modeler

A Figura 12 apresenta o mapeamento do processo de alienação de bens móveis permanentes por meio de doação. Ele foi estruturado em três raias, correspondentes às escolas, a uma SRE do Estado de Minas Gerais e à SEE/MG. No processo foram contempladas as etapas de solicitação da doação, análise e validação documental, formalização do processo, publicação do ato administrativo, transferência dos bens e atualização dos registros patrimoniais.

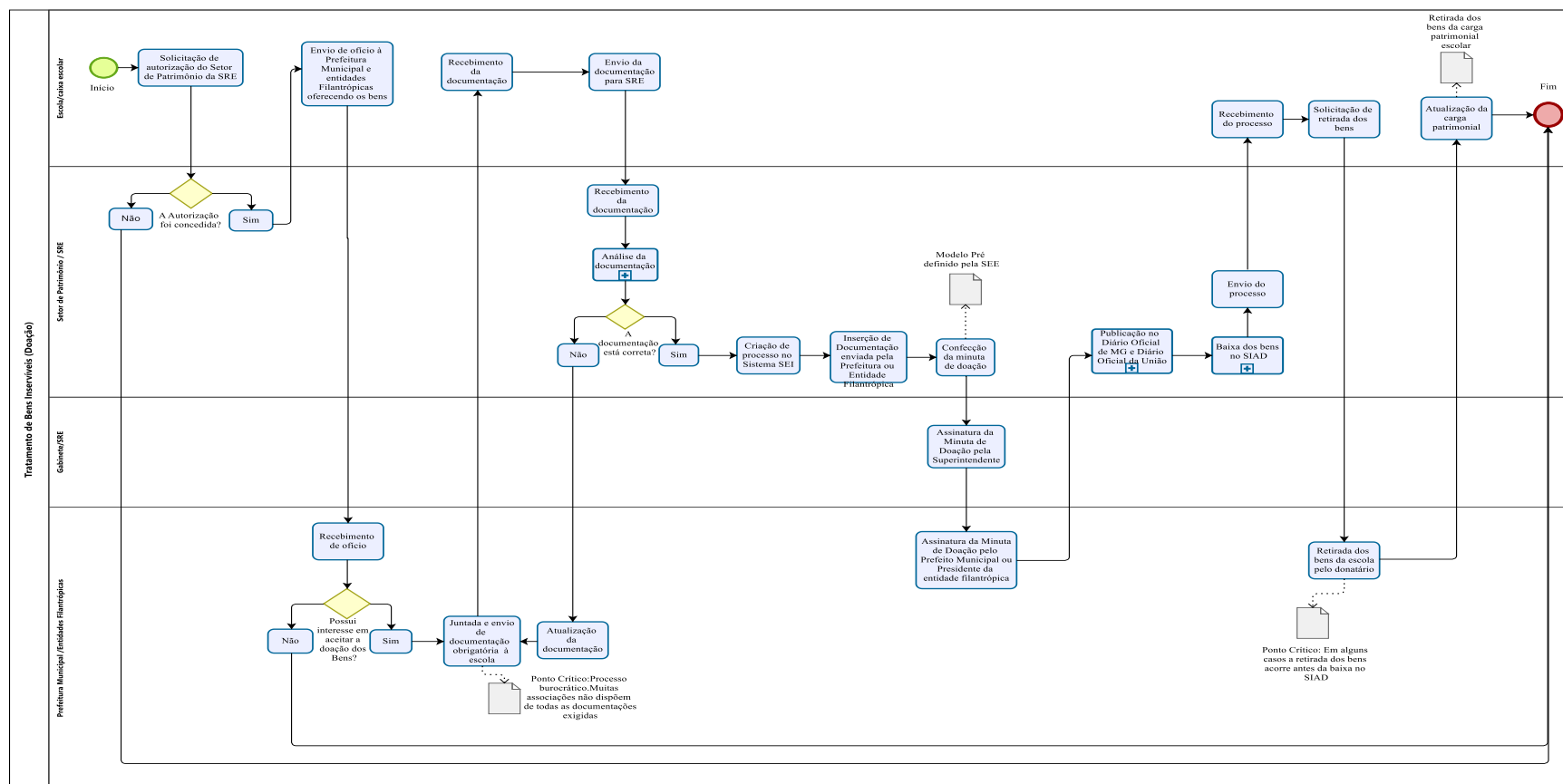
A análise do processo evidenciou a necessidade de cumprimento dos requisitos legais e documentais para a efetivação da transferência dos bens, bem como a atuação coordenada entre os diferentes setores responsáveis. O mapeamento também permitiu identificar pontos críticos relacionados à tramitação documental e à atualização dos registros patrimoniais, aspectos que podem impactar a celeridade e a efetividade do processo.

Durante a validação do processo, o entrevistado G1 ressaltou a necessidade de inclusão das etapas posteriores executadas pela SRE e pela SEE, especialmente aquelas relacionadas ao acompanhamento e à devolutiva dos processos. Os gestores também destacaram que a elevada exigência documental e a lentidão na tramitação dos processos impactam negativamente sua eficiência.

Tais evidências reforçam o entendimento do BPM CBOK (2013), segundo o qual a gestão por processos deve contemplar mecanismos de acompanhamento, controle e retroalimentação, permitindo que os processos sejam continuamente monitorados e aperfeiçoados.

Dessa forma, o processo de alienação por meio de doação constitui um importante procedimento de destinação dos bens públicos, contribuindo para a regularização patrimonial e para a adequada gestão do acervo de bens permanentes. O mapeamento possibilitou identificar oportunidades de melhoria voltadas ao fortalecimento dos controles, à padronização dos procedimentos e ao aumento da eficiência e da transparência da gestão patrimonial.

Figura 12 – Mapeamento do Processo de Alienação (Doação)



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

https://drive.google.com/file/d/1HssHnfXyS9_4_krTOnEQHY-v6xte6GRP/view?usp=drive_link
https://drive.google.com/file/d/1UgkNF37A-EHGAkMmEikGc8Ak1Ckm4rWe/view?usp=drive_link

Nota: Para ter acesso ao 2º link será necessário baixar a ferramenta Bizagi Modeler

A Figura 13 apresenta o mapeamento do processo de desaparecimento e avaria de bens patrimoniais, com raias envolvendo escolas, uma SRE do Estado de MG e a SEE/MG. Foram contempladas no processo as etapas de identificação da ocorrência, comunicação formal do fato, abertura e instrução do processo administrativo, apuração das circunstâncias envolvidas e adoção das providências cabíveis para regularização patrimonial.

Ficou evidenciada no processo, a necessidade de cumprimento de procedimentos administrativos e legais específicos, visando assegurar a adequada apuração das responsabilidades e a atualização dos registros patrimoniais. No mapeamento também ficou demonstrado a importância da produção de documentação comprobatória e da atuação articulada entre os setores responsáveis para garantir a conformidade e a transparência do processo.

Dessa forma, o processo de desaparecimento e avaria de bens constitui um importante mecanismo de controle patrimonial, contribuindo para a proteção do patrimônio público, a responsabilização quando necessária e a manutenção da fidedignidade das informações patrimoniais. O mapeamento permitiu identificar oportunidades de melhoria relacionadas à padronização dos procedimentos, ao fortalecimento dos controles e ao aumento da eficiência na gestão patrimonial.

Durante a validação do mapeamento, o entrevistado G3 destacou a necessidade de maior detalhamento das etapas relacionadas à devolução dos processos e à efetiva baixa patrimonial dos bens. De forma semelhante, o entrevistado G1 ressaltou que os casos de desaparecimento demandam investigações mais aprofundadas para identificação das causas e dos responsáveis.

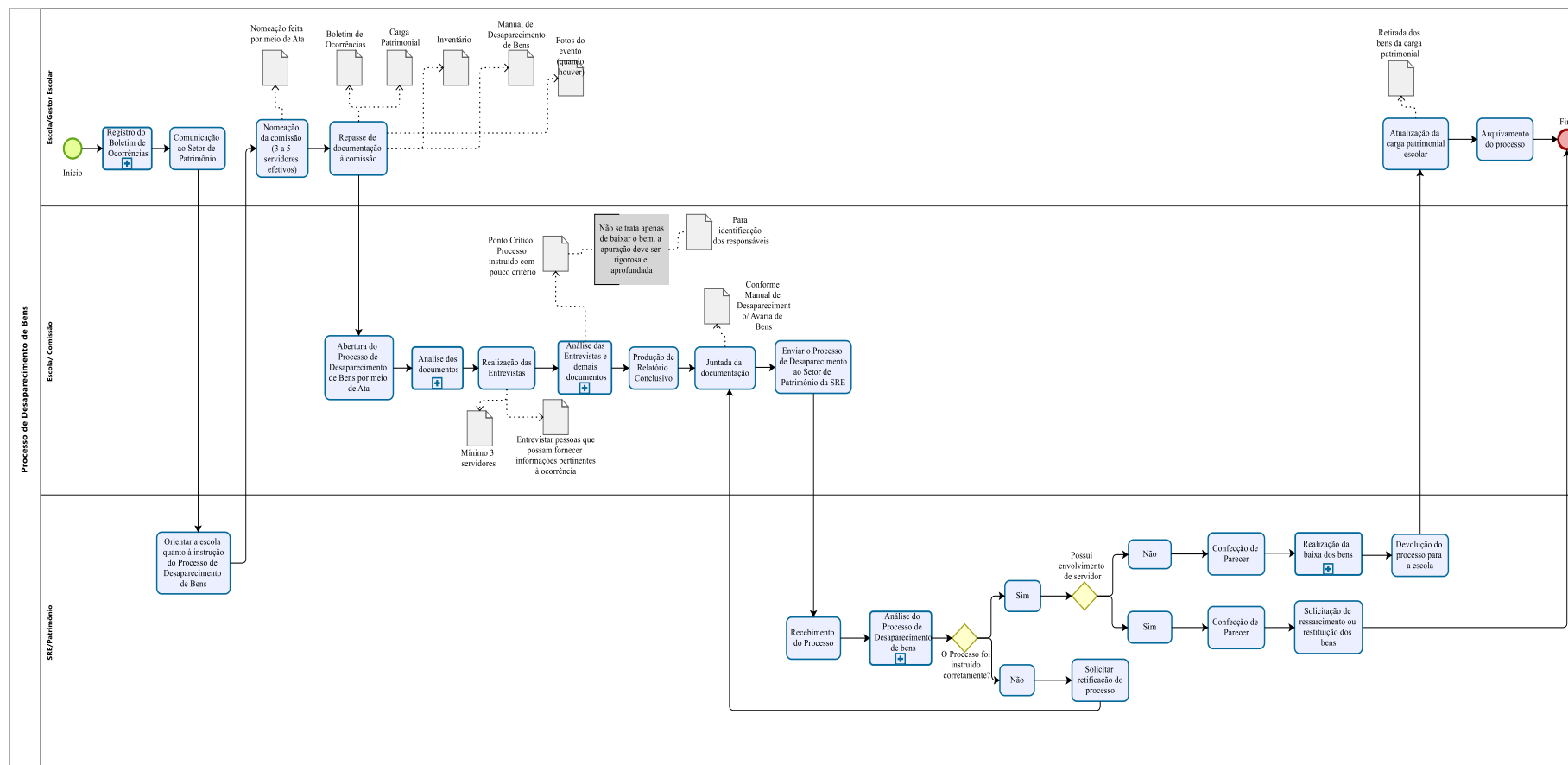
Essa percepção encontra respaldo em Fernandes e Monteiro (2019), que defendem a necessidade de acompanhamento contínuo dos bens patrimoniais, mediante verificações periódicas de localização e estado de conservação. Além disso, a preocupação com a responsabilização e a confiabilidade das informações patrimoniais converge com os princípios de controle e governança patrimonial discutidos por Sá e Barbosa (2024).

Dessa forma, a análise conjunta dos quadros e das entrevistas evidencia que, embora os processos estejam formalmente estruturados, persistem desafios relacionados ao monitoramento, à integração institucional, à burocracia e à capacidade

operacional, aspectos que impactam diretamente a eficiência da gestão patrimonial e reforçam a importância do mapeamento de processos como instrumento de diagnóstico e melhoria contínua.

Nesse sentido, o processo de desaparecimento e avaria de bens constitui um importante mecanismo de controle patrimonial, contribuindo para a proteção do patrimônio público, a responsabilização quando necessária e a manutenção da fidedignidade das informações patrimoniais. O mapeamento permitiu identificar oportunidades de melhoria relacionadas à padronização dos procedimentos, ao fortalecimento dos controles e ao aumento da eficiência na gestão patrimonial.

Figura 13 – Mapeamento do Processo de Desaparecimento e Avaria de Bens



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

https://drive.google.com/file/d/1vwKcpG7vkFz8VyEkfg5DoCXKm4liFz-c/view?usp=drive_link
https://drive.google.com/file/d/1tJTptAQFtNciYrHcC7u5HMepKGVwJV4L/view?usp=drive_link
Nota: Para ter acesso ao 2º link será necessário baixar a ferramenta Bizagi Modeler

4.2 Análise dos principais problemas e desafios do processo atual da gestão patrimonial a partir das capacidades estatais

Com o intuito de compreender os fatores que influenciam a gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas Caixas Escolares, buscou-se identificar, a partir da percepção dos gestores entrevistados G1, G2 e G3, os principais desafios associados à execução do processo. Para fins analíticos, esses desafios foram categorizados de acordo com as dimensões da capacidade estatal, apresentadas no modelo teórico adotado nesta pesquisa, quais sejam: componente político, componente legal, componente organizacional/administrativo e componente de política pública conforme figura 5. Essa sistematização permitiu compreender como diferentes limitações institucionais, normativas, gerenciais e operacionais podem impactar a efetividade da gestão patrimonial. O Quadro 11 apresenta a síntese dos principais desafios identificados pelos entrevistados e sua relação com as respectivas dimensões das capacidades estatais.

Quadro 11 – Principais desafios identificados pelos gestores e sua relação com as dimensões das capacidades estatais

(Continua)

Dimensão da capacidade estatal	Desafios identificados pelos gestores	Evidências das entrevistas
Componente Político	- Baixa priorização da gestão patrimonial, frente às atividades finalísticas da educação. - Necessidade de maior comprometimento dos gestores com o acompanhamento do processo. - Necessidade de fortalecimento da cultura de responsabilização e transparência na gestão dos bens públicos.	- Importância do monitoramento contínuo e do envolvimento gerencial para garantir a efetividade do processo e a implementação das melhorias propostas. - Importância da rastreabilidade, transparência e responsabilização como elementos centrais do novo modelo.

Quadro 11 – Principais desafios identificados pelos gestores e sua relação com as dimensões das capacidades estatais

(Conclusão)

Dimensão da capacidade estatal	Desafios identificados pelos gestores	Evidências das entrevistas
Componente Legal	- Complexidade das normas e exigências legais relacionadas à gestão patrimonial e à atuação das Caixas Escolares. - Divergências na interpretação e aplicação dos procedimentos de incorporação, registro e controle patrimonial.	- Necessidade de padronização dos procedimentos para assegurar conformidade com as normas patrimoniais e reduzir inconsistências processuais.
Componente Organizacional/Administrativo	- Fragilidades no controle e monitoramento dos bens patrimoniais. - Deficiência na integração entre SEE, SRE e escolas durante a execução das atividades patrimoniais. - Necessidade de capacitação contínua dos servidores responsáveis pela gestão patrimonial. - Limitações tecnológicas e necessidade de suporte adequado dos sistemas de informação.	- Necessidade de acompanhamento sistemático das atividades para evitar falhas, extravios e inconsistências nos registros patrimoniais. - Necessidade de melhorar a comunicação e no fluxo de informações entre os diferentes níveis administrativos. - A efetividade do modelo depende da capacitação dos servidores e da definição clara das competências institucionais.
Componente de Política Pública	- Ausência de mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação da gestão patrimonial. - Necessidade de institucionalização de estratégias voltadas ao fortalecimento da governança patrimonial.	- Necessidade de melhoria contínua e da fiscalização sistemática para garantir a efetividade do modelo (<i>TO-BE</i>) - A eficiência do processo depende da adoção de práticas contínuas de gestão, monitoramento e aperfeiçoamento institucional.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.2.1 Dimensão legal

Ainda considerando o Mapa (*AS-IS*) de gestão patrimonial, no que se refere à dimensão legal da capacidade estatal os entrevistados G1 e G2 indicaram que, em termos normativos, as escolas seguem as legislações vigentes, porém existem falhas na aplicação prática dos procedimentos, uma vez que, nem todas as etapas são executadas com o rigor necessário e existe descontinuidade ou incompletude nos processos especialmente nos processos de inventário e regularização dos bens. Conforme observou o Gestor 1 “De modo geral, as unidades estão atuando em conformidade com as normas e legislações vigentes. Elas seguem as orientações que lhes são repassadas e, nesse sentido, cumprem o que lhes é determinado”. Validando essa perspectiva o Gestor 2 reafirmou que “Muitas vezes, as escolas não realizam o processo de doação imediatamente após a aquisição e o recebimento dos bens. Essa prática gera um lapso temporal que pode comprometer a organização e o controle patrimonial, dificultando a gestão adequada desses itens”. O Gestor 2 complementou ainda que “A não execução das ações pode resultar na perda de informações, na descontinuidade dos processos e na ausência de conclusão adequada, especialmente no que se refere ao inventário patrimonial”.

Para Harrington (1993), os processos são atividades-chave essenciais para administrar e/ou operar uma organização integrando pessoas, ferramentas e métodos para executar uma sequência de etapas com o objetivo de transformar determinadas entradas em saídas específicas (Soliman, 1999).

Nessa perspectiva, Pozo (2007) destaca que os recursos patrimoniais constituem elementos indispensáveis para o funcionamento das organizações, uma vez que possibilitam a realização das atividades necessárias à produção de bens ou à prestação de serviços destinados ao atendimento de suas demandas. Assim, a adequada gestão e conservação desses bens representam fatores fundamentais para a eficiência operacional e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Na concepção dos entrevistados G1 e G3, existem problemas recorrentes relacionados à formalização de doações. Há consenso entre os gestores de que, frequentemente, essas doações não são devidamente formalizadas, além de haver falhas na comunicação com as instâncias superiores, como SRE e SEE. Ademais, ressaltaram

que nem sempre ocorre o registro adequado ou a incorporação correta dos bens ao patrimônio, o que evidenciou uma fragilidade crítica no controle patrimonial e na legalidade desses bens. Conforme destacou o Gestor 1 “Um ponto de atenção refere-se às doações. Em muitos casos, não há a devida comunicação ou formalização do processo. Falta, nesses casos, o cuidado de formalizar a doação por meio de termo específico, bem como de buscar orientação junto à Regional sobre os trâmites corretos para a incorporação desses bens ao patrimônio”. Corroborando essa perspectiva, o Gestor 3 afirmou que “Assim, uma estrutura legal mais organizada, clara e condensada contribuiria para maior eficiência na gestão e para o fortalecimento da capacidade estatal evitando essa fragilidade no controle e legalidade dos bens”.

Nesse contexto, Fenili (2016) ressalta que o procedimento de identificação realizado durante a incorporação de um bem ao patrimônio de uma organização recebe o nome de tombamento. Nessa etapa, são cadastradas, em banco de dados, informações essenciais sobre o bem, como suas características físicas e o valor de aquisição. Deste modo, observa-se que a ausência de formalização adequada e de procedimentos patrimoniais mais rigorosos compromete não apenas a regularização dos bens recebidos por doação, mas também a eficiência da gestão patrimonial como um todo.

Além disso, essa necessidade de controle formal encontra respaldo legal no Art. 3º da Resolução SEE nº 1313/2009, que estabelece que todo bem recebido em doação deverá ser incorporado à carga patrimonial da unidade donatária, obedecendo-se às normas específicas de controle patrimonial. Assim, foi possível comprovar que tanto a literatura quanto a legislação ressaltam a importância da correta formalização e incorporação dos bens, visando assegurar maior controle, legalidade e transparência na gestão patrimonial.

Ainda de acordo com os entrevistados G1 e G3 existe complexidade e excesso de normas na realização dos processos. Além de possuir um arcabouço legal extenso, complexo e pouco acessível, foi possível verificar que essa estrutura dificultou a compreensão pelos gestores escolares, que gerou baixa aderência prática às normas estabelecidas. Isso foi evidenciado pelo Gestor 3 “Observa-se que o arcabouço normativo é bastante extenso e complexo, composto por um grande volume de legislações. Essa multiplicidade de normas tornou o processo menos ágil e dificultou sua plena compreensão e aplicação”. Sob essa ótica o Gestor 1 salientou, “Portanto, é

fundamental reforçar a orientação aos gestores quanto às normas, garantindo que todas as etapas dos processos sejam devidamente seguidas”.

Ratificando essa análise Da Silva *et al.* (2019) afirmam que o grande volume de recursos públicos disponíveis para aquisição de material permanente requer que sejam utilizados de forma racional, planejada e consciente, evitando-se desperdícios. Nesse sentido, os autores salientam que mudanças são percebidas com a implantação de novas tecnologias e alterações legislativas para melhor embasamento legal, que favoreçam a excelência no controle do bem público. Entretanto, reforçam também que, para alcançar resultados satisfatórios, são indispensáveis infraestrutura eficiente, capacitação de pessoal e suporte logístico adequado.

Além dos obstáculos legais, sob a ótica do entrevistado G2 existe fragilidade na execução e acompanhamento dos fluxos. Segundo seus relatos muitos processos são considerados finalizados antes da conclusão real, havendo falhas no cumprimento das devolutivas da SRE, bem como na execução de etapas importantes como o emplaquetamento, atualização e baixa de bens. Conforme mencionou o Gestor 2 “Alguns dos fluxos (mapas) apresentados são interpretados como finalizados quando, na realidade, não representam a conclusão efetiva do processo” Complementando essa ótica, destacou ainda que “É fundamental que, após a devolutiva do setor de patrimônio, as escolas implementem as medidas indicadas, como a fixação das plaquetas nos bens, a atualização ou baixa no inventário e demais providências necessárias à regularização patrimonial”.

Sob essa perspectiva, os resultados apresentam consonância com a concepção de Davenport (1993), segundo a qual um processo corresponde a uma sequência estruturada de atividades, com início e término bem definidos, que transforma insumos em resultados por meio da agregação de valor. As falas do Gestor 2 evidenciam que, embora o fluxo formal esteja estabelecido, sua execução nem sempre contempla todas as etapas necessárias para que o processo seja efetivamente concluído, comprometendo a obtenção do resultado esperado. Da mesma forma, os achados corroboram as contribuições de Hammer e Champy (1994), Soliman (1999) e Gonçalves (2000), ao demonstrarem que a efetividade dos processos depende não apenas da definição de suas etapas, mas também do cumprimento integral de cada atividade, assegurando que o produto final atenda às necessidades dos usuários e aos objetivos da organização.

Além da consonância com o referencial teórico, os resultados acrescentam um aspecto relevante ao evidenciar que, na gestão patrimonial das escolas estaduais, a conclusão formal de um processo nem sempre corresponde à sua conclusão operacional. A pesquisa demonstra que atividades posteriores à devolutiva da Superintendência Regional de Ensino, como o emplaquetamento dos bens, a atualização dos registros patrimoniais e a efetivação das baixas no inventário, constituem etapas indispensáveis para a regularização patrimonial, embora frequentemente sejam negligenciadas ou interpretadas como externas ao processo principal. Esse achado amplia a abordagem dos autores ao destacar a importância do acompanhamento pós-devolutiva como elemento essencial para garantir a efetividade dos fluxos administrativos.

Não foram identificadas dissonâncias entre os resultados empíricos e o referencial teórico. Ao contrário, as evidências reforçam o entendimento de que um processo somente pode ser considerado concluído quando todas as atividades previstas forem executadas e o resultado esperado for efetivamente alcançado, conforme defendido por Davenport (1993) e pelos demais autores da abordagem por processos.

Ademais o entrevistado G1, também evidenciou a necessidade de maior articulação institucional uma vez que falta integração mais efetiva entre escolas, SRE e SEE. Embora existam orientações elas precisam ser reforçadas, acompanhadas e monitoradas com intuito de garantir sua efetiva implementação. Como afirmou o Gestor 1 “Entende-se que ainda é necessário fortalecer a interação entre a Regional e as escolas”. Além disso, reforçou que: “Portanto, [...] é fundamental reforçar essa orientação, garantindo que todas as etapas sejam devidamente seguidas e registradas, assegurando a regularidade do processo”.

Sob essa perspectiva, os resultados apresentam consonância com a concepção de Pires e Gomide (2014), para os quais o arranjo institucional é constituído pelo conjunto de regras, mecanismos e processos que organizam a atuação dos diferentes atores envolvidos na implementação das políticas públicas. As falas do Gestor 1 corroboram esse entendimento ao evidenciar que a existência de normas e orientações, por si só, não assegura a efetividade da gestão patrimonial, sendo necessária uma atuação articulada entre as escolas, a SRE e a SEE para garantir que os procedimentos sejam executados de forma adequada e uniforme. Os resultados também confirmam a perspectiva dos autores

de que a capacidade estatal está diretamente relacionada à eficiência das estruturas institucionais e à coordenação entre os diferentes níveis administrativos.

Além da consonância com o referencial teórico, os achados acrescentam um aspecto relevante ao demonstrar que, no contexto da gestão patrimonial das escolas estaduais, a articulação institucional deve ir além da emissão de orientações normativas. Os relatos indicam que são indispensáveis mecanismos permanentes de acompanhamento, monitoramento e devolutiva entre os órgãos envolvidos, de modo a assegurar que as orientações sejam efetivamente implementadas pelas unidades escolares. Dessa forma, a pesquisa amplia a discussão proposta por Pires e Gomide (2014), ao evidenciar que o fortalecimento da capacidade institucional depende não apenas da existência de regras e estruturas formais, mas também da manutenção de canais contínuos de comunicação, orientação e supervisão entre os diferentes atores da gestão patrimonial.

Não foram identificadas dissonâncias entre os achados empíricos e o referencial teórico. Ao contrário, os resultados reforçam que a efetividade da gestão patrimonial pública está diretamente associada à integração institucional, ao acompanhamento sistemático dos processos e à atuação coordenada entre os diversos níveis da administração pública, conforme defendido por Pires e Gomide (2014).

4.2.2 Dimensão administrativa/organizacional

Quanto aos recursos financeiros recebidos pelas escolas estaduais para a aquisição de materiais permanentes nos anos de 2021 e 2022, os entrevistados G1, G2 e G3, apresentaram convergências importantes quanto à existência de capacidade estatal para implementar o mapeamento dos processos de gestão patrimonial nas escolas estaduais. Essa percepção evidenciou-se especialmente quando se observaram fatores como estrutura organizacional, recursos humanos, recursos financeiros e sistemas de informação disponíveis. No entanto, apesar desse reconhecimento, os entrevistados também revelaram pontos comuns de fragilidade na efetividade dessa capacidade. Houve consenso de forma explícita ou implícita, de que o Estado dispõe condições de implementar o mapeamento dos processos de gestão patrimonial, possuindo recursos financeiros, iniciativas possíveis e alguma estrutura, porém apesar desse

reconhecimento, também surgiram fragilidades comuns relacionadas à efetividade dessa capacidade.

Nesse sentido o entrevistado G1, afirmou que a implementação é viável, enquanto o entrevistado G3 reforçou que o Estado tem capacidade, contanto que haja organização adequada. Por sua vez, o entrevistado G2 não negou a capacidade que o Estado possui, contudo indicou que recursos por si só não garantem eficiência. Conforme ressalta Souza (2017), o componente organizacional/administrativo remete à capacidade de prover bens e serviços com eficiência.

Além disso, de acordo os entrevistados G1, G2 e G3, a gestão patrimonial não se mostrou eficiente na prática, sendo caracterizada por fragilidades no controle, no acompanhamento e na organização dos bens. Nesse sentido o entrevistado G1 apontou a falta de foco, o entrevistado G2 ressaltou a falta controle eficaz e o entrevistado G3 ressaltou a necessidade de sistemas e rotinas estruturados. Dessa forma, para os entrevistados G1, G2 e G3, o aumento de recursos financeiros ocorridos em 2021 e 2022 não resolveram os problemas de gestão patrimonial, visto que a ampliação das aquisições de bens não foi acompanhada por melhorias proporcionais nos processos, nos mecanismos de controle e na estrutura organizacional.

Ademais os entrevistados G1, G2 e G3, reforçaram sob diferentes perspectivas, que existem fragilidades na dimensão administrativa/organizacional da gestão patrimonial da capacidade estatal evidenciando a necessidade de aprimoramentos estruturais. O entrevistado G1 relatou a falta de priorização estratégica pela gestão superior, o entrevistado G2 indicou a ausência de um modelo de controle mais eficiente e simplificado e o entrevistado G3 ressaltou carências relacionadas à integração de sistemas, ao acompanhamento em tempo real, à definição clara de responsabilidades e designação de servidores responsáveis. Assim, os entrevistados convergiram ao enfatizar a necessidade de aprimoramento dos processos de gestão patrimonial. Reconheceram que o mapeamento é importante, mas deve vir acompanhado de organização, padronização e acompanhamento contínuo.

Corroborando essa análise, Skocpol (2002) e Grin *et al.* (2018) afirmam que a capacidade do Estado de atingir seus objetivos depende da existência de servidores qualificados e recursos financeiros adequados, capazes de ampliar a eficácia da ação estatal junto à sociedade. Nesse sentido, o fortalecimento das capacidades

governamentais exige o aprimoramento das competências gerenciais, técnicas e administrativas, abrangendo três dimensões centrais: recursos humanos (provisão e capacitação), desenvolvimento organizacional (estruturas administrativas, recursos materiais e tecnológicos) e fortalecimento dos sistemas administrativos e orçamentários.

Por fim, nessa mesma ótica, Pires e Gomide (2024) afirmam que as evidências da capacidade de implementação de políticas públicas, podem ser identificadas por meio da análise dos sistemas responsáveis por fornecer informações e os recursos essenciais para subsidiar a tomada de decisões e a execução de políticas nas organizações governamentais. Tais sistemas incluem tecnologias de informação e comunicação, gestão de recursos humanos, gestão financeira e de desempenho. Dessa maneira, torna-se evidente que a efetividade da gestão patrimonial não depende exclusivamente da disponibilidade de recursos financeiros, mas, sobretudo, da articulação entre estrutura organizacional, capacidade administrativa, qualificação técnica e sistemas eficientes de controle e monitoramento.

4.2.3 Dimensão política

Quanto ao envolvimento da SEE, SRE e dos diretores escolares na otimização da gestão patrimonial das escolas, os entrevistados G1, G2 e G3 reforçaram que o envolvimento das instâncias existe, porém, esse envolvimento mostrou-se insuficiente para garantir eficiência da gestão patrimonial. Para o entrevistado G1, embora exista priorização institucional, esta está majoritariamente voltada ao atendimento do aluno, e não à gestão patrimonial. Já o entrevistado G2 reconheceu que a SEE demonstra preocupação com a temática, porém não na intensidade desejável. Por sua vez, o entrevistado G3, ressaltou que o engajamento das escolas ocorre, mas de forma limitada e não contínua.

Nesse sentido, os entrevistados G1, G2 e G3, ressaltaram que a gestão patrimonial não é tratada como prioridade estratégica, sendo frequentemente secundarizada. Para o entrevistado G1, o foco institucional está no resultado final que é o aluno, deixando o patrimônio em segundo plano. O entrevistado G2 sugeriu que a gestão patrimonial não recebe a devida atenção frente a outras demandas. Por fim, o

entrevistado G3 destacou, que as escolas tratam o tema como algo pontual, não contínuo.

Corroborando com essa análise, Benatti e Buainain (2021) ressaltam que a capacidade de implementação de uma política principalmente do ponto de vista político-relacional, pode ser comprometida quando há dificuldades na mobilização de recursos políticos, na prestação de contas e na internalização de informações essenciais à efetividade das ações governamentais.

Além disso, os entrevistados G1, G2 e G3 ressaltaram que existe baixo engajamento prático das escolas, especialmente dos diretores, no dia a dia da gestão patrimonial. Nesse sentido o entrevistado G2 apontou diretamente a falta de incentivo e o impacto da burocracia sobre os diretores. O entrevistado G3 reforçou a limitação do baixo engajamento contínuo das equipes escolares, sobretudo fora de períodos obrigatórios, como inventários anuais. De maneira indireta, o entrevistado G1, também evidenciou essa lacuna ao destacar a ausência de foco institucional na gestão patrimonial.

Ademais, os entrevistados G1, G2 e G3 evidenciaram a falta de continuidade, sistematização e acompanhamento efetivo das ações de gestão patrimonial. Dentre essas fragilidades, o entrevistado G3 observou que os processos ocorrem de forma esporádica, sem caráter permanente. O entrevistado G2 mencionou dificuldades operacionais e a necessidade de acompanhamento constante enquanto o entrevistado G1 apontou que as soluções atualmente adotadas para a gestão patrimonial possuem caráter estruturante, limitando-se muitas vezes a ações corretivas ou paliativas.

Sob essa ótica os entrevistados G1, G2 e G3 também reforçaram a necessidade de fortalecimento institucional gestão patrimonial, por meio de ações integradas, contínuas e estruturadas. Nesse sentido, o entrevistado G1 sugeriu a adoção de boas práticas e soluções organizacionais mais consistentes. O entrevistado G2 reforçou a necessidade de treinamento e melhores condições operacionais. A importância de monitoramento contínuo e maior engajamento institucional foram indicados pelo entrevistado G3.

Nesse sentido, Wu *et al.*, 2014, destacam que os desafios políticos se referem à lentidão nos processos de autorização, ao apoio político insuficiente, à oposição burocrática e à ausência de incentivos adequados aos responsáveis pela implementação.

Os desafios de competência analítica dizem respeito à falta de clareza quanto à missão da política, à mudança constante de prioridades, às falhas na concepção da iniciativa e à desigualdade nas condições de implementação entre os diferentes atores envolvidos. Por fim, os desafios de capacidade operacional incluem a escassez de recursos financeiros, deficiências na estrutura de gestão ou na coordenação em rede, além da ausência de planos operacionais bem definidos.

Deste modo, restou evidenciado que a melhoria da gestão patrimonial escolar depende não apenas de recursos, mas, sobretudo de priorização estratégica, articulação institucional, capacitação contínua e fortalecimento dos mecanismos de acompanhamento e execução.

4.2.4 Dimensão de política pública

No âmbito da dimensão de política pública da capacidade estatal os três entrevistados convergiram especialmente no que se referiu à existência de diretrizes, à fragilidade na implementação e aos impactos na prática da gestão patrimonial. Na concepção dos entrevistados embora existam políticas e diretrizes formalmente estabelecidas, na prática existem fragilidades na sua implementação. G1 afirmou que existem instrumentos e orientações formais, porém observou-se a desconexão com a prática. De maneira semelhante o entrevistado G3 reconheceu a existência de uma estrutura institucional, mas ressaltou que sua efetividade é restringida por fatores externos e pela burocracia. Já o entrevistado G2 também confirmou a existência de política de gestão patrimonial, embora destaque que tais diretrizes nem sempre se mostraram claras ou eficazes na prática. Dessa forma, todos os gestores reconheceram que existem políticas formalmente instituídas, porém sua implementação apresenta fragilidades importantes.

Corroborando essa análise, Pires e Gomide (2014), com base em Skocpol (1985), Skocpol e Finegold (1982), Mann (1993), Evans (1995) e Geddes (1996) afirmam que a produção de políticas públicas envolve atores, instrumentos e processos coordenados, responsáveis por capacitar o Estado para formular e implementar ações eficazes. Nesse sentido, a simples existência de políticas não garante sua efetividade, sendo indispensável a articulação entre formulação, implementação e monitoramento.

Além disso, para os entrevistados G1, G2 e G3, os mecanismos de acompanhamento e avaliação das políticas são insuficientes ou ineficazes. Nesse sentido, o entrevistado G1 apontou a falta de alinhamento entre planejamento e execução, evidenciando problemas de controle. Em complemento o entrevistado G2 destacou limitações sistêmicas e dependência de outros órgãos, fatores que comprometem o monitoramento. Por fim, o entrevistado G3 afirmou de forma explícita que o monitoramento não ocorre de forma efetiva, nem na SRE tampouco na SEE, reforçando a percepção de fragilidade institucional.

Consequentemente, na visão dos entrevistados G1, G2 e G3, as políticas atuais resultaram em ineficiência operacional e dificuldades concretas na gestão patrimonial escolar. Nesse contexto, o entrevistado G1 mencionou problemas relacionados à aquisições inadequadas e a existência de bens ociosos. O entrevistado G2 destacou o impacto da burocracia e da sobrecarga enfrentada pelos gestores escolares. A limitação do controle patrimonial e a baixa efetividade da gestão nas escolas foi apontada pelo entrevistado G3.

Ademais, os entrevistados G1, G2 e G3, também convergiram ao identificar fragilidades na articulação e na comunicação entre as diferentes instâncias administrativas envolvidas. O entrevistado G1 enfatizou a necessidade de maior apoio da alta gestão e melhor alinhamento institucional. De forma complementar, o entrevistado G2 ressaltou a insuficiente articulação entre SEE, SEPLAG e demais órgãos relacionados à gestão patrimonial. Já o entrevistado G3 evidenciou dificuldades de controle mesmo no âmbito da SRE, sugerindo falhas relevantes na comunicação institucional e no fluxo de informações.

Diante desse cenário, os entrevistados G1, G2 e G3 apontaram a necessidade de aprimoramentos estruturais e sistêmicos para ampliar a efetividade das políticas públicas de gestão patrimonial. Nesse sentido, o entrevistado G1 sugeriu a realização de visitas técnicas a outros estados para identificação de boas práticas capazes de fortalecer institucionalmente a gestão patrimonial. O entrevistado G2 propôs a modernização dos sistemas e maior acessibilidade operacional, enquanto o entrevistado G3 defendeu maior engajamento da comunidade escolar e ampliação da participação coletiva no processo de gestão patrimonial.

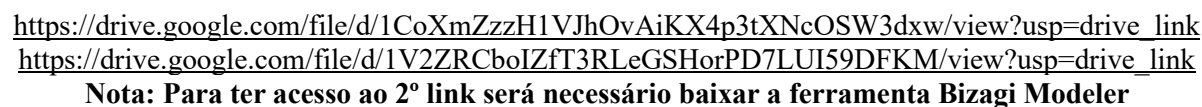
Nesse contexto, Souza (2017) ressalta que o componente de políticas públicas da capacidade estatal está diretamente relacionado às instituições e estratégias que influenciam a formulação, implementação e execução das políticas. Esse componente incorpora, entre outros aspectos, a construção de capacidade burocrática e o grau de profissionalização da administração pública.

Dessa forma, evidenciou-se que o fortalecimento da gestão patrimonial escolar depende não apenas da existência de diretrizes formais, como também de capacidade institucional, articulação sistêmica, modernização administrativa e monitoramento contínuo para assegurar maior efetividade na implementação das políticas públicas.

4.3 Otimização do processo (*TO-BE*) de gestão patrimonial

Foram identificados diversos pontos críticos no processo atual (*AS-IS*) de gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares, a partir das entrevistas realizadas com 17 diretores escolares e com os gestores envolvidos. Em função dos pontos críticos identificados no processo atual (*AS-IS*) de gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares, foi redesenhado o processo futuro (*TO-BE*) de Gestão Patrimonial com o objetivo de otimizar a administração desses bens conforme Figura 14.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).



Nesse redesenho, foram incorporadas melhorias voltadas à otimização dos fluxos de trabalho, ao aumento da eficiência operacional e à adequação do processo às capacidades e recursos disponíveis, em alinhamento às melhores práticas de gestão e às necessidades institucionais conforme demonstrado no Quadro 12 a seguir.

Quadro 12 – Pontos Críticos identificados no processo de *AS-IS* e melhorias para o Processo *TO-BE*.

(Continua)

Processo (<i>AS-IS</i>)	Ponto Crítico	Melhorias incorporadas ao Processo (<i>TO-BE</i>).
Subprocesso Doação de Bens da Caixa Escolar para o Estado de Minas Gerais	-Dependência excessiva de um único servidor; -Regularização tardia em até um ano na prestação de contas ou inventário; -Complexidade do sistema SEI e pouco domínio do fluxo; -Ausência de prazo padronizado e controle contínuo; -Tempo de retorno variável e falta de feedback estruturado por parte da SRE; -A SEE e a SRE não têm controle se todos os bens adquiridos estão passando por doação conforme Res. 1313/09; -Demora no envio das devolutivas do processo de doação pela SEE para SRE e Escolas; -A SRE não consegue monitorar se as orientações foram seguidas pelas Escolas, se as plaquetas foram fixadas, se a carga patrimonial foi atualizada.	-Redistribuição de responsabilidades e padronização de procedimentos; -Elaboração do termo no SEI de imediato conforme passo a passo já disponibilizado; -Anexação do termo de doação da prestação de contas em momento oportuno; -Padronização de prazos para análise dos processos, garantindo maior tempestividade nas avaliações realizadas pela SEE e feedbacks estruturados por parte da SRE e da SEE. -Confirmação de fixação de plaquetas por memorando e/ou registro fotográfico; -Confirmação de atualização da carga patrimonial por memorando.
Subprocesso de Inventário de Bens Móveis Permanentes	-Pendências herdadas de gestões anteriores; -Atuação superficial da Comissão de Inventário; -Controle patrimonial ocorrido somente no final do ano; -A SRE não consegue monitorar se a resolução das pendências foi realizada.	-Regularizar e acompanhar as pendências herdadas de gestões anteriores, com definição prazos para saneamento. -Fortalecer a atuação da Comissão de Inventário, com capacitação e definição clara de atribuições. -Implementar controle patrimonial contínuo durante o exercício, evitando concentração das atividades apenas no final do ano. -Implantar controle padronizado de pendências em planilha, com atualização periódica pela SRE, responsáveis definidos e monitoramento por indicadores.

Quadro 12 – Pontos Críticos identificados no processo de *AS-IS* e melhorias para o Processo *TO-BE*.

(Conclusão)

Processo (<i>AS-IS</i>)	Ponto Crítico	Melhorias incorporadas ao Processo (<i>TO-BE</i>).
Subprocesso de Alienação (Doação)	-Processo Burocrático quanto à documentação exigida aos donatários.	-Fortalecer a orientação e o suporte técnico aos donatários para cumprimento da documentação exigida e redução de atrasos na doação.
Subprocesso de Alienação (Leilão)	-Bens armazenados por tempo indeterminado; -Grande acúmulo de bens inservíveis, prazos extensos; -Procedimento paralisado desde 2023; -Gestores não dominam os procedimentos, seja por paralisação ou falta de vivência; -Instrução não é imediata e depende de várias etapas com organização, catalogação e comissão.	-Realizar a triagem e organização dos bens inservíveis, enquanto se aguarda orientação da SEE para o leilão conforme a Lei nº 14.133.
Subprocesso de Desaparecimento de Bens	-Processo instruído com pouco critério pela comissão, não se trata apenas de baixar o bem. A apuração deve ser rigorosa e aprofundada.	-Fortalecer a atuação da comissão com critérios técnicos padronizados e análise fundamentada para garantir apuração rigorosa antes da baixa do bem.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nesse sentido, Silva (2014) destaca que após a identificação de falhas é feito um redesenho do processo, denominado (*TO-BE*), que representa sua configuração idealizada ou futura. Esse mapeamento busca proporcionar melhor compreensão do funcionamento da organização, além de possibilitar o registro e a disseminação do conhecimento adquirido e da experiência acumulada para usos futuros (lições aprendidas); da otimização do fluxo de informações; e da reestruturação da organização com relação aos aspectos funcionais, comportamentais e estruturais, favorecendo maior controle, coordenação e eficiência dos processos.

4.4 Percepção dos gestores, da influência do processo *TO-BE* na eficiência da gestão patrimonial

Visando assegurar a otimização da gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares, foi proposto e validado o mapeamento do processo (*TO-BE*). Nesse contexto, quanto à fidedignidade, à viabilidade e à eficácia do modelo proposto, os entrevistados G1, G2 e G3 ressaltam o potencial do processo para atender às necessidades da instituição, sobretudo por estar alinhado à realidade operacional da gestão patrimonial.

“Considero o modelo (*TO-BE*) fidedigno e com potencial de viabilidade e eficácia, pois está alinhado à realidade operacional da SEE/MG e possui monitoramento e grande melhoria contínua” (Entrevistado G2).

Tal entendimento dialoga com Trkman (2010), ao destacar que iniciativas de mapeamento de processos tendem ao fracasso quando há negligência por parte do nível gerencial, especialmente em contextos nos quais as políticas públicas priorizam as áreas finalísticas e desprezam as atividades-meio, como a gestão administrativa e patrimonial. Dessa forma, o envolvimento gerencial e o acompanhamento contínuo do processo tornam-se elementos essenciais para assegurar a efetividade das mudanças implementadas.

Adicionalmente, o entrevistado G1 salientou a coerência do novo modelo (*TO-BE*) alinhado aos princípios da administração, sobretudo na gestão dos bens permanentes, na responsabilização e na transparência do processo.

“O modelo demonstra coerência com os princípios da administração pública, especialmente quanto à rastreabilidade, transparência, responsabilização e controle dos bens permanentes”, enfatizando ainda que a proposta contribui para a padronização dos procedimentos de incorporação, registro, movimentação e baixa patrimonial, reduzindo inconsistências constantemente identificadas na gestão descentralizada das Caixas Escolares” (Entrevistado G1).

Nessa perspectiva, Martins (2010) e Silva (2012) ressaltam que a adoção de práticas modernas de gestão é fundamental para a preservação e valorização dos bens

patrimoniais, bem como para a redução de desperdícios e desvios de recursos, contribuindo para o aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade.

Os entrevistados G1, G2 e G3 também salientaram que a adequada execução das etapas previstas, aliada ao monitoramento contínuo e à adoção de práticas de melhoria permanente, tende a fortalecer a transparência, a organização e a eficiência do processo de gestão patrimonial.

“a definição clara das responsabilidades e o acompanhamento sistemático das atividades permitem maior controle sobre os bens patrimoniais, reduzindo falhas e aumentando a transparência do processo”. (Entrevistado G1).

“o monitoramento contínuo das etapas e a padronização dos procedimentos contribuem para uma gestão mais organizada, facilitando a identificação de problemas e a adoção de medidas corretivas em tempo oportuno”. (Entrevistado G2).

“a busca constante por melhorias nos processos de gestão patrimonial favorece a eficiência administrativa, uma vez que possibilita a otimização das atividades e a utilização mais adequada dos recursos públicos”. (Entrevistado G3).

Para Sá e Barbosa (2024), a gestão do patrimônio público transcende o âmbito institucional, sendo uma questão de interesse coletivo. Nesse caso, exige-se a adoção de princípios como eficiência, transparência e responsabilidade fiscal, alinhados com boas práticas de governança, *accountability* e *compliance* na sua construção.

Nesse contexto, Trkman (2010) ressalta ainda que uma gestão eficiente requer a atuação dos gestores como responsáveis diretos pelos processos, contribuindo para a mitigação dos riscos de insucesso. Esse entendimento é complementado por Segatto et al. (2021), ao afirmarem que a implementação eficaz das políticas públicas depende, necessariamente, da capacidade estatal de coordenar, executar e monitorar suas ações de forma estruturada e eficiente.

Os gestores entrevistados avaliaram positivamente o processo proposto (*TO-BE*), destacando sua capacidade de aprimorar o controle patrimonial e reduzir vulnerabilidades identificadas no processo atual. De modo geral, os participantes consideraram que a adoção de procedimentos padronizados, associada ao monitoramento sistemático das atividades, contribui para aumentar a confiabilidade das informações patrimoniais, fortalecer os mecanismos de controle interno e promover maior eficiência na gestão dos bens permanentes. Além disso, foi ressaltado que a

implementação adequada das etapas previstas no novo fluxo tende a minimizar inconsistências cadastrais, reduzir riscos operacionais e ampliar a transparência das ações relacionadas à gestão patrimonial.

“o modelo é viável e eficaz, principalmente considerando que todas as ações são bem executadas, o que potencializa a transparência e a eficácia do processo” (Entrevistado G3).

“o fluxo proposto tende a minimizar riscos de extravio, ausência de registro patrimonial e divergências entre bens físicos e registros sistêmicos”, além de favorecer “maior segurança das informações patrimoniais e melhor acompanhamento dos bens desde a aquisição até sua destinação final”. (entrevistado G1).

Sob essa ótica, Frasson (2001) destaca que a eficiência está relacionada à otimização da aplicação dos recursos financeiros e materiais em relação aos resultados alcançados por determinado projeto, processo ou ação, ou seja, produzir mais utilizando menos recursos. Deste modo a orientação dos processos para a eficiência pode ser identificada por meio de práticas voltadas à redução de custos, à maximização do uso dos recursos disponíveis, ao aumento da produtividade e ao fortalecimento da competitividade organizacional (Brulon *et al.*, 2013).

Além disso, observa-se consenso entre os entrevistados G1, G2 e G3 quanto à capacidade do modelo (*TO-BE*) de promover maior controle, padronização e confiabilidade das atividades desenvolvidas, reforçando sua contribuição para o aprimoramento da gestão patrimonial institucional. Porém, para o entrevistado G1 benefícios esperados estão condicionados à existência de capacidades institucionais que assegurem sua adequada implementação. Nesse sentido, aspectos relacionados à qualificação dos servidores, à definição de responsabilidades, ao suporte tecnológico e ao acompanhamento sistemático das atividades foram apontados como elementos fundamentais para a efetividade do novo processo. Tais fatores evidenciam que a melhoria da gestão patrimonial não depende exclusivamente do redesenho do fluxo de trabalho, mas também do fortalecimento das capacidades administrativas e operacionais necessárias para sua execução e sustentabilidade ao longo do tempo.

“o modelo mostra-se viável, desde que acompanhado de capacitação dos servidores responsáveis, definição clara das competências institucionais e suporte adequado dos sistemas utilizados pela administração estadual”, ressaltando ainda que “a efetividade do

processo também dependerá da adoção de rotinas de monitoramento e fiscalização contínua”(Entrevistado G1).

Complementando essa discussão, Skocpol (2002) e Grin *et al.* (2018) argumentam que a capacidade do Estado de alcançar seus objetivos está diretamente relacionada à existência de servidores qualificados e à disponibilidade de recursos financeiros adequados, elementos indispensáveis para ampliar a eficácia da ação estatal junto à sociedade. Nesse sentido, a construção de capacidades institucionais contribui para o aprimoramento do desempenho governamental, exigindo o fortalecimento das competências gerenciais, técnicas e administrativas.

Ademais, sob a ótica de Grin *et al.* (2018), esse fortalecimento envolve três dimensões principais: a qualificação e provisão de recursos humanos; o desenvolvimento organizacional, com a implementação de novas estruturas administrativas e recursos materiais e tecnológicos; e o aperfeiçoamento dos sistemas administrativos e orçamentários.

Por fim, as evidências obtidas nas entrevistas indicaram que o novo processo (*TO-BE*) possui potencial para promover ganhos significativos de eficiência na gestão patrimonial. Na percepção dos gestores, a proposta contribui para a padronização dos procedimentos, o fortalecimento dos mecanismos de controle, a melhoria da qualidade das informações patrimoniais e a redução de inconsistências relacionadas ao registro, à movimentação e ao acompanhamento dos bens permanentes. Além disso, o modelo favoreceu maior transparência, rastreabilidade e segurança na gestão dos bens adquiridos pelas Caixas Escolares, proporcionando melhores condições para a tomada de decisão e para a utilização eficiente dos recursos públicos.

Os resultados também demonstraram que a eficiência esperada não decorre apenas do redesenho do processo, mas da integração entre procedimentos bem definidos, monitoramento contínuo e capacidades institucionais adequadas para sua execução. Nesse sentido, aspectos como a capacitação dos servidores, a clareza na definição de responsabilidades, o suporte tecnológico e o acompanhamento sistemático das atividades foram apontados como fatores determinantes para o sucesso da proposta. Dessa forma, a implementação do modelo (*TO-BE*) tende a fortalecer a governança patrimonial e a contribuir para a gestão mais eficiente, confiável e alinhada aos princípios da administração pública. Isso pode ser evidenciado a partir do Quadro 13.

Quadro 13 – Síntese do atendimento ao objetivo específico: identificar, a partir da percepção dos gestores, a influência do novo processo na eficiência da gestão patrimonial

(Continua)

Aspecto analisado	Fundamentação teór	Influência na eficiência da gestão patrimonial	Evidências nas entrevistas
Viabilidade e aderência do modelo (TO-BE)	Trkman (2010) destaca que o sucesso da gestão por processos depende do envolvimento gerencial e do acompanhamento contínuo.	Favorece a implementação das melhorias propostas e aumenta a probabilidade de obtenção dos resultados esperados.	O modelo foi considerado fidedigno, viável e alinhado à realidade operacional da SEE-MG (G2).
Transparência e responsabilização	Martins (2010) e Silva (2012) ressaltam a importância de práticas modernas de gestão para a preservação e valorização dos bens públicos.	Amplia a confiabilidade das informações patrimoniais e fortalece os mecanismos de controle interno.	O modelo fortalece a transparência, a responsabilização e o controle dos bens permanentes (G1).
Rastreabilidade dos bens patrimoniais	Sá e Barbosa (2024) destacam a importância da transparência e da accountability para a gestão eficiente do patrimônio público.	Permite identificar a localização, movimentação e situação dos bens ao longo de todo o ciclo de vida patrimonial, aumentando a segurança das informações e a capacidade de controle.	O modelo possibilita maior acompanhamento dos bens desde a aquisição até sua destinação final, além de reduzir divergências entre bens físicos e registros sistêmicos (G1).
Padronização dos procedimentos	Trkman (2010) aponta que processos padronizados favorecem maior eficiência organizacional.	Reduz inconsistências, retrabalho e divergências entre registros físicos e sistêmicos.	O modelo contribui para a padronização das atividades de incorporação, registro, movimentação e baixa patrimonial (G1 e G2).
Monitoramento e melhoria contínua	Trkman (2010) e Segatto <i>et al.</i> (2021) destacam a relevância do monitoramento para a efetividade das ações organizacionais.	Possibilita identificar falhas, corrigir desvios e aperfeiçoar continuamente a gestão patrimonial.	O acompanhamento sistemático e a melhoria contínua foram apontados como fatores essenciais para o sucesso do processo (G1, G2 e G3).

Quadro 13 – Síntese do atendimento ao objetivo específico: identificar, a partir da percepção dos gestores, a influência do novo processo na eficiência da gestão patrimonial

(Conclusão)

Aspecto analisado	Fundamentação teór	Influência na eficiência da gestão patrimonial	Evidências nas entrevistas
Controle patrimonial e mitigação de riscos	Frasson (2001) relaciona eficiência à otimização dos recursos e à redução de perdas e desperdícios.	Aumenta a segurança das informações e melhora o acompanhamento dos bens ao longo de seu ciclo de vida.	O novo fluxo reduz riscos de extravio, ausência de registro patrimonial e divergências entre bens físicos e registros sistêmicos (G1).
Eficiência administrativa	Frasson (2001) e Brulon <i>et al.</i> (2013) associam eficiência à maximização dos resultados com os recursos disponíveis.	Contribui para maior produtividade, racionalização dos procedimentos e melhor aplicação dos recursos disponíveis.	O modelo favorece a otimização das atividades e a utilização mais adequada dos recursos públicos (G3).
Capacidades institucionais necessárias	Skocpol (2002) e Grin <i>et al.</i> (2018) destacam que capacidades estatais são fundamentais para a efetividade das ações governamentais.	Assegura condições para implementação, sustentabilidade e consolidação das melhorias propostas.	A efetividade do modelo depende da capacitação dos servidores, definição de responsabilidades, suporte tecnológico e monitoramento contínuo (G1).

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Em síntese, a percepção dos gestores evidencia que o modelo de processo (*TO-BE*) apresenta potencial para aprimorar significativamente a eficiência da gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas Caixas Escolares, ao promover maior padronização dos procedimentos, transparência, rastreabilidade, controle e segurança das informações patrimoniais. Os resultados demonstram que a efetividade da proposta, entretanto, está condicionada não apenas ao redesenho do fluxo de trabalho, mas também ao fortalecimento das capacidades institucionais, ao monitoramento contínuo, à integração entre os diferentes níveis da administração e ao comprometimento dos atores responsáveis pela execução das atividades. Dessa forma, o modelo proposto configura-

se como uma ferramenta capaz de apoiar a modernização da gestão patrimonial no âmbito da SEE/MG, contribuindo para o aperfeiçoamento da governança pública, a mitigação de riscos operacionais e a utilização mais eficiente dos recursos públicos, atendendo, assim, ao objetivo específico de identificar, a partir da percepção dos gestores, a influência do novo processo na eficiência da gestão patrimonial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a influência da aplicação da técnica de mapeamento de processos na melhoria da gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas escolas estaduais, a partir de uma SRE do Estado de Minas Gerais, visando proporcionar maior otimização no controle patrimonial. Com base nos resultados obtidos, verifica-se que o objetivo geral foi alcançado, uma vez que o estudo permitiu compreender o funcionamento atual da gestão patrimonial, identificar suas fragilidades, mapear os fluxos existentes e propor melhorias voltadas à otimização dos processos e ao fortalecimento dos mecanismos de controle patrimonial.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, que consistiu em mapear e validar o processo (AS-IS) de gestão patrimonial de uma SRE do Estado de Minas Gerais considera-se que ele foi plenamente atingido. As entrevistas realizadas com diretores escolares e gestores dos setores de patrimônio da SEE e de uma SRE do Estado de Minas Gerais possibilitaram a construção e validação dos fluxos relacionados à aquisição, incorporação, inventário, alienação por doação e por leilão, desaparecimento e avaria de bens. Além disso, o estudo permitiu identificar subprocessos críticos e evidenciar gargalos operacionais, fragilidades no acompanhamento e inconsistências na execução prática das atividades patrimoniais.

O segundo objetivo específico, voltado à análise dos principais desafios da gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares sob a ótica da capacidade estatal, também foi alcançado. Os achados demonstraram que, embora existam normativas, recursos financeiros e estruturas institucionais voltadas ao controle patrimonial, persistem limitações relacionadas à burocracia excessiva, morosidade processual, fragilidade nos mecanismos de monitoramento, baixa integração entre SEE, SRE e escolas, além da insuficiência de acompanhamento contínuo dos bens. Observou-se ainda que a capacidade estatal apresenta fragilidades nas dimensões legal, administrativa, política e de implementação das políticas públicas, comprometendo a efetividade da gestão patrimonial nas escolas estaduais.

Quanto ao terceiro objetivo específico, referente à otimização do processo (*TO-BE*) de gestão patrimonial, verificou-se que os resultados da pesquisa forneceram subsídios importantes para a proposição de melhorias e aperfeiçoamentos nos fluxos existentes. A identificação dos pontos críticos permitiu propor ajustes relacionados à

padronização dos procedimentos, fortalecimento do acompanhamento contínuo, ampliação do controle patrimonial, melhoria na comunicação entre os níveis administrativos, definição mais clara das responsabilidades dos atores envolvidos e necessidade de maior integração entre sistemas e processos. Assim, o mapeamento (*TO-BE*) apresentou-se como uma ferramenta estratégica para reorganização e modernização da gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares das escolas estaduais.

Em relação ao quarto objetivo específico, que buscou identificar a partir da percepção dos gestores, a influência do novo processo na eficiência da gestão patrimonial, conclui-se que a aplicação do mapeamento de processos possui potencial significativo para contribuir para a melhoria da eficiência organizacional. Os resultados indicam que a adoção de fluxos mais claros, padronizados e monitorados tende a reduzir inconsistências, fortalecer o controle patrimonial, otimizar a regularização dos bens adquiridos pelas caixas escolares e ampliar a confiabilidade das informações patrimoniais. Além disso, o estudo evidenciou que a melhoria da eficiência depende não apenas da existência de procedimentos formais, mas também da continuidade do monitoramento, da capacitação dos servidores, da atuação integrada entre os órgãos envolvidos e do comprometimento dos diretores escolares.

Do ponto de vista prático, os achados podem subsidiar futuras ações da SEE, SRE e escolas estaduais voltadas à revisão de normas, simplificação de procedimentos, automatização de etapas operacionais e fortalecimento da governança patrimonial. Além disso, o estudo contribui para ampliar as discussões acadêmicas acerca da gestão patrimonial no setor público educacional, especialmente sob a perspectiva da capacidade estatal e da gestão por processos.

Por fim, conclui-se que o mapeamento de processos constitui uma importante ferramenta de diagnóstico, controle e melhoria organizacional, capaz de contribuir significativamente para o aprimoramento da gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares. Entretanto, sua efetividade depende da articulação entre planejamento, execução, acompanhamento contínuo e comprometimento institucional, de modo a assegurar maior eficiência, transparência e regularidade na gestão do patrimônio público escolar.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F.; PACHECO, R. **Burocracia e política no Brasil**: desafios para o Estado democrático no século XXI. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

ARANTES, R. *et al.* Controles democráticos sobre a administração pública no Brasil: Legislativo, tribunais de contas, Judiciário e Ministério Público. *In*: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F.; PACHECO, R. **Burocracia e política no Brasil**: desafios para o Estado democrático no século XXI. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

ARAÚJO, E. S. **Gestão Escolar na Rede Estadual de Minas Gerais**: desafios da formação administrativa do diretor. 2017.

ARAUJO, M. V. **Proposição de uma metodologia para reavaliação dos bens móveis à Universidade Federal de Sergipe (UFS)**. 2023.

BALLOU, R. H. (2007). **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, J. dos S.; SARAIVA, M. de O. **Processos gerenciais**. Revisão técnica: Gisele Lozada. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

BENATTI, G. S. de S.; BUAINAIN, A. M. Capacidades estatais e políticas públicas: o papel da capacidade político-relacional no desenvolvimento do Pronaf. **Revista grifos**, v. 30, n. 51, p. 68-88, 2021.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

BORGES, L. M.; WALTER, F.; SANTOS, L. C. Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra. **Holos**, v. 1, p. 231-252, 2016.

BRASIL. Código Civil (2002). **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm,2002. Acesso em: 03 jul. 2024.

BRASIL. Código Penal. **Decreto-Lei, nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Decreto-Lei/Del2848.htm. Acesso em: 06 jul. 2024.

BRASIL. **Lei no 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 18 jul. de 2024.

BRASIL. **Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021**. Dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, em cumprimento ao disposto na Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2021/resolucao-no-15-de-16-de-setembro-de-2021>. Acesso em: 10 jul. 2024.

BRULON, V.; VIEIRA, M. M. F.; DARBILLY, L. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 19, p. 01-34, 2013.

BUENO, R. V.; MACULAN, B. C.; AGANETTE, E. C. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática de literatura. **Múltiplos olhares em ciência da informação**, 2019.

CARDOZO, B. D. A. *et al.* Comprometimento organizacional e gestão de bens materiais e patrimoniais em um empreendimento econômico solidário: um estudo em uma cooperativa de reciclagem. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 4, p. 15-42, 2015.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, p. 423 a 450-423 a 450, 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6544/5128>. Acesso em: 02 mar. 2025.

CBOK, Bpm. Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. **Association of Business Process Management Professionals. ABPMP BPM CBOK**, v. 3, p. 13, 2013.

CHEUNG, Y.; BAL, J. Process analysis techniques and tools for business improvements. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 274-290, 1998.

CHIN, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística, integrada – Supply/chain**. 3.

CINGOLANI, L. The State of State Capacity: a review of concepts, evidence and measures. **Working paper**, n. 31. Maastricht: Graduate School of Governance, 2013. 58 p.

COSTA, M. A. R. **A função do gestor escolar**. 2010. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-funcao-do-gestor-escolar/44851/>>. Acesso em: 02 fev. 2025.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 162-183, 2018.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DA SILVA, A. W.; DE LIMA, R. C.; DA SILVA, F. F. A Formação de Tecnólogos em Gestão Pública no IFPR E UFPR- Uma Análise Comparativa Focada Na Gestão

Patrimonial. **Revista Mundi Sociais e Humanidades** (ISSN: 2525- 4774), v. 4, n. 1, p.1-31, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21575/25254774rmsh2019vol4n1682>. Acesso em: 20 mar. 2025.

DAMELIO, R. **The basics of process mapping**. 2nd Edition. Productivity Press, 2011.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Harvard Business Press, 1993 DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Harvard Business Press, 1993.

DE SÁ, R. G.; BARBOSA, M. A. de S. Desafios na gestão patrimonial: investigação em uma instituição federal de ensino. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 13, n. 1, p. e755-e755, 2024. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FENILI, R. R. **Gestão de materiais**. 2.ed. Brasília: Enap, 2016.

FERNANDES, E. C.; MONTEIRO, D. A. A. Análise do controle patrimonial de bens permanentes em uma Organização Pública. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, 2019.

FIJOR, T. F. A. **O controle patrimonial como ferramenta de governança pública: o caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná**. 119 p. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública, do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

FONSECA, M. A. Gestão de bens móveis, materiais e equipamentos nas escolas públicas estaduais de Minas Gerais. In: LOPES, Joana D.A. F. (org.); CANTELLA, Marcelo B. (org.); SILVA, Milena S. O. (org.); REZENDE, Nathalia M. M.(org.). **Gestão Correcional no Serviço Público: Fortalecendo a integridade na educação de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, 2024.<https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/12/Gestao-Correcional-no-Servico-Publico-NUCAD.SEE-10-Anos.pdf>. Acesso: em março de 2025.

FRASSON, I. Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais. 2001.

FUKUYAMA, F. **State-building: governance and world order in the 21st century**. New York: Cornell University Press, 2004.

FUSTER, D. A.; D'AMARAL, G. de J. **Capacidades Estatais e os Novos Desafios na Implementação das Políticas Públicas**. Disponível em: <https://iso9001.tcm.sp.gov.br/Pagina/68580>. Acessado em: 11 mar. 2025.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, SP: Atlas. 1999.

GIL, C. G. **Como elaborar o projeto de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2023.

GIL, C. G. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GODOY, A. S. (1995b). **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 65-71.
- GOMES, D. M. **Competências e habilidades do diretor**. Campo Grande: UCDB,
- GOMIDE, A.; MARENCO, A. **Capacidades estatais: avanços e tendências**. Brasília: Enap, 2024.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, p. 6-9, 2000.
- GRACINDO, R. V. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação**. Retratos da Escola, Brasília, DF, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. de 2009. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/viewFile/107/296>. Acesso em: 19 mar. 2025.
- GRIN, E. J. *et al.* Sobre desconexões e hiatos: uma análise de capacidades estatais e finanças públicas em municípios brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 76, 2018.
- GRIN, E. J. **Rotas federativas para a promoção de capacidades estatais municipais: uma análise da experiência brasileira**. 2016.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HUNT, V. D. **Process Mapping – how to reengineer your business processes**. John Wiley & Sons, Canada. 1996.
- JOHNSTON, R; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KIPPER, L. M. *et al.* Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecnologia**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.
- KLOTZ, L. *et al.* The impact of process mapping on transparency. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 8, p. 623-636, 2008.
- KRAJEWSKI, L. **Administração de produção e operações**. Pearson Educación, 2009.
- KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado. Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**, v. 20, p. 112-149, 1999.

LIBÂNEO, J. C. Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola: Considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. **Revista Espanhola de Educação Comparada**, Madrid, Espanha. Número 13. 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LIMA, T. C. S. de.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista katálysis**, v. 10, p. 37-45, 2007.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar: curso básico**. 8. ed. Rio de Janeiro: INEP, /2007.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 8.ed. Barueri-São Paulo: Atlas, 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados** - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, A. P. M.; BROCANELLI, C. R. O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar. In: **Colloquium Humanarum**. ISSN: 1809-8207. 2010. p. 80-85.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. V. **Administração e Controle Patrimonial**. Curso: Administração e Controle Patrimonial (2012).

MATIAS, A. C. **Gestão patrimonial: contribuição para o controle de bens móveis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2015.

MATTHEWS, F. 2012. **Governance and State Capacity**. In D. Levi-Faur, ed. The Oxford Handbook of Governance. Oxford: Oxford University Press.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 32. ed. Malheiros, 2006.

MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 22, p. 84-108, 2001.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.018, de 20 de janeiro de 2009**. Dispõe sobre a utilização e gestão do sistema integrado de administração de materiais e serviços do Estado de Minas Gerais - SIAD-MG do poder executivo estadual. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/45018/2009/>. Acesso: em: 02 jul.

2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.085, de 08 de abril de 2009**. Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/45085/2009/>. Acesso em: 03 jul. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.242, de 11 de dezembro de 2009**. 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: 02 jul. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 5.131/2025, de 24 de fevereiro de 2025**. Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolas 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: 03 jul. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº. 1313, de 27 de abril de 2009**. Subdelega a diretores de escolas e superintendências regionais a competência para aceitar doações de bens móveis, exceto veículos, desde que sem encargos para o Estado.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº. 4.782, de 04 de novembro de 2022**. Estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de Diretor e para função gratificada de Vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/resolucao-see-no-4-782-de-04-de-novembro-de-2022/>. Acesso em: 03 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: 02 jul. 2024.

MINAYO, M. C. de S. *et al.* Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 21, p. 9-29, 1994.

MOURA, J. R. M. *et al.* O gestor escolar e os desafios enfrentados no chão da escola. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 11, p. 1-16, 2024.

NUNES, R. A.; SILVA, F. I. O. A gestão escolar pública e os desafios da educação contemporânea: uma pesquisa de campo. **Revista Eletrônica do Ministério Público do Estado do Piauí** – Ano 03- Edição 01 Jan/Jun 2023. Disponível em: <https://www.mppi.mp.br/internet/wp-content/uploads/2023/10/A-gestao-escolar->

[publica-e-os-desafios-da-educacao-contemporanea-uma-pesquisa-de-campo.pdf](#). Acesso em: 04 mai. 2024.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

OLIVEIRA, M. R. de; SILVEIRA, M. A. C. da. **Gestão Patrimonial**. Porto Alegre: Famurs, 2002.

OLIVEIRA, S. A. O trabalho do diretor no contexto escolar e os resultados educacionais em seis escolas da Rede Pública do Distrito Federal. 2023.

PAINES, A. de T. *et al.* **A execução orçamentária e financeira da UFSM: uma análise via mapeamento de processo e mensuração dos custos dos materiais de consumo e bens permanentes**. 2018.

PAIXÃO, G. A. M.; GUIMARÃES-IOSIF, R. M. A gestão democrática e o desafio de gerir juntos os recursos da escola. **IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação/ VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação**. Porto, Portugal, 2014. Disponível em: https://anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/GleiceAlineMirandadaPaixao_GT1_completo.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

PASCHOALINO, J. B. de Q. Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação & Realidade**, v. 43, p. 1301-1320, 2018.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. Administração da produção: **Operações industriais e de serviços**. Curitiba: Unicenp, 2007.

PINTO, D. A. **Caderno Metodológico de Gestão Patrimonial**, Campus Brasília. Curso de Mestrado Profissional em EPT (PROFEPT). Brasília, 2023.

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. de Á. Arranjos de implementação e ativação de capacidades estatais para políticas públicas: uma abordagem analítica. **Revista de Sociologia e Política**, v. 32, p. e022, 2024.

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. de Á. **Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2014.

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. de Á. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. **Revista de sociologia e política**, v. 24, n. 58, p. 121-143, 2016.

PIRES, R.; VAZ, A. **Participação social como método de governo? Um mapeamento das “interfaces socioestatais” nos programas federais**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. (Texto para Discussão, n. 1.707). Disponível em: <<http://goo.gl/OdWdgM>>

PISCITELLI, R. B. *et al.* **Contabilidade Pública: Uma Abordagem da Administração**

Financeira Pública. São Paulo: Atlas, 2002.

POZO, H. (2007) **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas.

PRADELLA, S. **Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

QUINTANA, A. C. *et al* (2011). **Contabilidade Pública**: De acordo com as novas Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas ao setor público e a Lei de Responsabilidade Fiscal. São Paulo: Atlas.

RAMOS, K. H. C. *et al*. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista gestão & tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 161-186, 2019.

SALGADO, C. C. R. *et al*. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Holos**, v. 1, 2013.

SANTOS, G. dos. **Gestão Patrimonial**: ampliada e atualizada. 5.ed. Florianópolis: Secco, 2016.

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

SCHNEIDER, V. **Redes de políticas públicas e a condução de sociedade complexas**. Civitas, vol. 5, n. 1, p. 29-58, 2005.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Manual de apuração de desaparecimento e avaria de bens**. 2022. Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais, Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais.

SEGATTO, C. I.; EUCLYDES, F. M.; ABRUCIO, F. **Capacidades estatais e seus efeitos nas Políticas Municipais de Educação**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 26, n. 84, 2021.

SILVA, F. de S. *et al*. **Estado, instituições e democracia**: democracia. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. – Brasília: Ipea, 2010.

SILVA, J. G. da. **Gestão por processos em organizações Públicas**: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas. 2014. 90p. Trabalho de Final de Curso (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas - FGV, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, S. P. A Abordagem territorial no planejamento de políticas públicas e os desafios para uma nova relação entre estado e sociedade no Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, V. 17, N. 60, 2012.

SKOCPOL, T. **Bringing the state back in**: Strategies of analysis in current research. In P. B. Evans, D. Rueschmeyer, & T. Skocpol, *Bringing the state back in* (pp. 3-41). Cambridge, USA: Cambridge University Press, 2002.

SKOCPOL, T. **Bringing the state back in**: Strategies of analysis in current research. In P. B. Evans, D. Rueschmeyer, T. Skocpol (orgs.). *Bringing the state back in* (pp. 3-43). New York: Cambridge University Press, 1985.

SOLIMAN, F. Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering. **International Journal of Operations Production Management**, p.810-816, 1999.

SOUSA, V. A. de. **Gestão Escolar**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/1509/1/A-Gestao-Escolar/pagina1.html>. Acesso em: 02 fev. 2025.

SOUZA, A. L. L. de. A Conjuntura Político-Econômica e os Desafios da Educação no Brasil. In: FRANÇA, Magna; BARBOSA JUNIOR, Walter Pinheiro (Org.). **Políticas e Práxis educativas**. Natal: Caule de Papiro, 2017. P. 16-48.

SOUZA, C. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Revista de Administração Pública**, v.51, n. 1, p. 27-45, 2017.

SOUZA, C.; FONTANELLI, F. Capacidade estatal e burocrática: sobre conceitos, dimensões e medidas. **Implementação de políticas e atuação de gestores públicos: Experiências recentes das políticas de redução de desigualdades**, p. 45-71. Ipea 2020.

SOUZA, D. G. **Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

SOUZA, G. W. **Patrimônio Implantação e Controle na Administração Pública**. Porto Alegre: Famurs, 2002.

SOUZA, R. F. de. **Preservação do Patrimônio Histórico Escolar no Brasil**: notas para um debate. *Revista Linhas*, Florianópolis, v. 14, n. 26, jan./jun. 2013. p. 199 – 221

SOUZA, T. R. de. **Os desafios da gestão patrimonial na administração pública federal**. – Brasília: IDP, 2022.

STOLL, L.; TEMPERLEY, J. *Improving School Leadership*. Paris: OCDE Publishing. OECD (2010) Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/education/improvingschool-leadership_9789264083509-en#page1. Acesso em: 04 fev. 2025.

TEIXEIRA, A. L. A. **Mapeamento de processos**: teoria e caso ilustrativo. PUC, Rio de Janeiro, 2013.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, p. 443-466, 2005.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International journal of information management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Biblioteca Universitária. **Manual de normalização e estrutura de trabalhos acadêmicos**. 6. ed. Lavras, MG: UFLA, 2025. DOI: <https://doi.org/10.60144/cpa.2025>. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/59838>. Acesso em: 12 mai.2026.

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. de L. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **Educação em Revista**, v. 41, p. e49377, 2025.

VIECELLI, M. E.; MARKOSKI, A. **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). *Revista de Administração*. v. 11, n. 20, p. 9 – 27, Dez. 2013. Disponível em: https://revistas.fw.uri.br/revistadeadm/article/download/954/1709/5480&ved=2ahUKEwi_s97onLeLAxXBuJUCHRShAi0QFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw1lZsHtGI3oytpxMQ0DdbSn Acesso em: 15 fev. 2025.

VIEIRA, S. L. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 23, n. 1, 2007.

WILDAUER, E. W.; WILDAUER, L. D. B. S. **Mapeamento de processos**: conceitos, técnicas e ferramentas. Curitiba: InterSaberes, 2015. (Série Administração da Produção).

WILLIAMS, M. J. Beyond state capacity: bureaucratic performance, policy implementation and reform. **Journal of Institutional Economics**, v. 17, n. 2, p. 339-357, 2021. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/cup/jinsec/v17y2021i2p339-357_10.html. Acessado em: 20 ago. 2024.

WU, X. *et al.* Guia de Políticas Públicas: **gerenciando processos**. Brasília: ENAP, 2014.

WU, X.; HOWLETT, M.; RAMESH, M. (Ed.). **Policy capacity and governance: Assessing governmental competences and capabilities in theory and practice**. Springer, 2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS DIRETORES ESCOLARES

Nome: _____ Escola: _____

1. Na sua escola, como é feita a gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pela caixa escolar? Poderia fazer um desenho das etapas e ou processo de forma detalhada?

2. Quais são os principais problemas e desafios enfrentados na gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pela Caixa Escolar, do ponto de vista administrativo/organizacional?

Orientação: A dimensão administrativo/organizacional refere-se à forma como a gestão patrimonial está estruturada e operada no nível da escola, considerando os seguintes aspectos: Existência de estrutura organizacional adequada para gerir o patrimônio escolar; disponibilidade de recursos humanos qualificados; recursos financeiros suficientes e bem geridos para manutenção e controle do patrimônio; utilização de sistemas de informação eficazes e atualizados (como sistemas de inventário ou controle patrimonial); oferta de capacitações e formações promovidas pela SRE (Superintendência Regional de Ensino) e SEE (Secretaria de Estado da Educação); acesso a manuais e orientações atualizadas sobre gestão patrimonial; suporte técnico fornecido pelo setor de patrimônio da SRE; qualidade dos inventários patrimoniais apresentados pela escola à SRE; efetividade na resolução das pendências apontadas nos inventários.

3. Quais são os principais problemas e desafios enfrentados na gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pela Caixa Escolar, considerando a dimensão política da capacidade estatal?

Orientação: Nesta perspectiva, leve em conta o apoio do Governo Estadual à gestão patrimonial, a participação ativa da Diretoria de Patrimônio da SEE, o envolvimento da

SRE e dos diretores escolares na otimização dessa gestão, assim como o grau de prioridade conferido ao tema pelos gestores.

4. Quais são os principais problemas e desafios enfrentados na gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pela Caixa Escolar, considerando a dimensão legal da capacidade estatal?

Orientação: Considere aspectos como a existência de normas e procedimentos padronizados e atualizados para a gestão patrimonial, a clareza e aplicabilidade dessas diretrizes legais no contexto escolar, e os mecanismos de responsabilização dos gestores diante de eventuais omissões, falhas ou ineficiências no cumprimento das obrigações legais.

5. Quais são os principais problemas e desafios enfrentados na gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pela Caixa Escolar, considerando a dimensão da capacidade de política pública?

Orientação Leve em conta a existência de uma política de gestão patrimonial clara, com diretrizes bem definidas, assim como a presença (ou ausência) de mecanismos efetivos de monitoramento e avaliação do processo de gestão patrimonial no âmbito da escola e das instâncias superiores (SRE e SEE).

6. Após a compra e recebimento dos bens permanentes pela escola, em média em quanto tempo são instruídos os processos de doação no SEI para atendimento à resolução SEE 1313/2009? Comente um pouco sobre isso e se existem diferenças ou particularidades?

7. Na sua carga patrimonial, quando são identificados bens permanentes inservíveis antieconômicos e irrecuperáveis, quanto tempo demora para a iniciar a instrução do Processo de Alienação? Poderia explicar, por favor?

8. Na sua carga patrimonial, quando são identificados bens desaparecidos ou avariados, quanto tempo demora para a iniciar a instrução do Processo de Desaparecimento e Avaria de Bens? Poderia explicar, por favor?

9. Você considera eficiente o processo de gestão da carga patrimonial, principalmente dos bens adquiridos pela caixa escolar? Por quê?

10. Nos anos de 2021 e 2022, foram liberados recursos significativos, tanto por meio de termo de compromisso da SEE quanto pelo Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), destinados à aquisição de bens permanentes pelas caixas escolares. Esses recursos foram suficientes para a compra dos bens móveis permanentes necessários para a escola? Comente um pouco sobre isso, por favor.

11. Você considera que o estado possui capacidade de implementar políticas públicas de gestão patrimonial nas escolas estaduais, especialmente quando se observa os recursos financeiros, tecnológicos e humanos disponíveis? Qual sua opinião?

**APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES DO
SETOR DE PATRIMÔNIO DA SEE E DE UMA SRE DO ESTADO DE MINAS
GERAIS**

Nome: _____ Função: _____

1. Quais são suas impressões sobre o processo (*AS-IS*) de gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas Caixas escolares, apresentado? Analise, comente e informe se o mapa (*AS-IS*) apresentado corresponde à realidade (mostrar mapa elaborado).
2. Você considera o processo eficiente? Quais pontos críticos você identifica no mapa (*AS-IS*)? Como você descreveria, portanto, o processo atual de gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas Caixas escolares, desde a aquisição até a baixa?
3. Ainda considerando o Mapa (*AS-IS*) apresentado, no que se refere à dimensão legal da capacidade estatal, você acredita que a escola está em conformidade com todas as normas e regulamentações vigentes relacionadas à gestão dos bens permanentes adquiridos pelas Caixas escolares? Quais seriam suas sugestões de alterações levando em conta as exigências legais atuais?
4. Quais os principais desafios enfrentados pela equipe de patrimônio na gestão dos bens patrimoniais das escolas estaduais, principalmente dos bens adquiridos pelas caixas escolares desde a aquisição até a baixa?
5. Considerando os recursos financeiros recebidos pelas escolas estaduais para a aquisição de materiais permanentes nos anos de 2021 e 2022, você considera que o Estado possui capacidade de implementar o mapeamento dos processos de gestão patrimonial nas escolas estaduais, especialmente quando se observa dimensão administrativa/organizacional da capacidade estatal: estrutura organizacional, os recursos humanos, financeiros e os sistemas disponíveis são suficientes para garantir uma gestão patrimonial eficiente nas escolas? Comente.

6. Quanto à Dimensão Política de capacidade estatal, você considera que há envolvimento ativo da SEE, da SRE e dos diretores escolares na otimização da gestão patrimonial das escolas? Comente.

7. Na sua visão, no âmbito da dimensão de política pública da capacidade estatal, a SEE possui políticas claras de gestão patrimonial e mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação desse processo nas escolas públicas estaduais, especialmente no que se refere às aquisições de bens permanentes pelas Caixas Escolares? Como essas políticas têm impactado, na prática, o processo de gestão patrimonial nas escolas? Quais melhorias poderiam ser implementadas para aumentar a efetividade dessas políticas? Comente.

8. Você considera que o novo modelo de processo (*TO-BE*) proposto para a gestão patrimonial, é fidedigno e pode ser viável e eficaz? Comente.

APÊNDICE C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
LAVRAS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA PARA A GESTÃO PATRIMONIAL: O CASO DE UMA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Pesquisador: KARLA DANIELE SOARES SILVA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 92031425.5.0000.5148

Instituição Proponente: Universidade Federal de Lavras

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.941.948

Apresentação do Projeto:

Resumo:

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência da aplicação da técnica de mapeamento de processos na melhoria da gestão patrimonial de bens permanentes adquiridos pelas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba/MG. Mais especificamente, pretende-se descrever e validar o processo (AS-IS) de gestão patrimonial da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba; identificar os principais problemas, impactos e desafios do processo atual da gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares, levando em consideração a abordagem teórica de capacidade estatal; redefinir o processo (TO-BE) de gestão patrimonial; e identificar a influência do novo processo na eficiência da gestão patrimonial nas escolas. Esta se trata de uma pesquisa exploratória, descritiva e que utiliza de uma abordagem qualitativa. Como instrumento de análise, este estudo se utilizará de análise documental, pesquisa-ação, entrevistas com a coordenadora da diretoria de Patrimônio da SEE, com o Diretor Financeiro da SRE de Janaúba, com a Coordenadora do Setor de Patrimônio da SRE de Janaúba e com os diretores escolares de 17 escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba selecionadas por

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida
Bairro PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município** LAVRAS
Telefone (35)3829-5182 **E-** coep.prp@ufla.br

Continuação do Parecer: 7.941.948

conveniência.

Metodologia Proposta:

3.1 Caracterização da natureza da pesquisa A presente pesquisa se classifica como qualitativa, descritiva e exploratória. Essas abordagens se fazem necessárias uma vez que, o foco é descrever e interpretar como ocorre a gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares, das escolas estaduais pertencentes à SRE de Janaúba/MG. Para tanto, será realizado o mapeamento do processo de gestão dos bens permanentes considerando desde a aquisição dos bens até a fixação das placas patrimoniais. Cabe salientar que conforme abordado no referencial teórico, apesar do processo de gestão patrimonial envolver desde a aquisição até a baixa dos bens (Figura 1), esta pesquisa se concentrará apenas nas etapas 2, 3 e 4, que contemplam todas as atividades desde o momento da compra dos bens até a incorporação e fixação das plaquetas patrimoniais nos mesmos. Esse recorte permite uma análise mais aprofundada e direcionada, considerando que a gestão dos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares torna-se mais viável e efetiva a partir do momento em que os itens estão devidamente identificados e registrados como patrimônio. Ressalta-se, ainda, que a incorporação dos bens nas escolas estaduais, em muitos casos, ocorre de forma tardia, quando o bem já se encontra em fase de desfazimento ou baixa, comprometendo a efetividade do controle patrimonial. Assim, para Lima e Mioto (2007), o processo de apreensão e compreensão da realidade inclui as concepções teóricas e o conjunto de técnicas definidos pelo pesquisador para alcançar respostas ao objeto de estudo proposto. Para Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, pois se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Nesse caso, diz-se sobre a análise dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, ou seja, das relações entre os processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Conforme afirmam Marconi e Lakatos (2022), pesquisas desta natureza objetivam descrever as características de uma população ou identificar relações entre as variáveis. Gil (1999), argumenta que este tipo de pesquisa é subjetiva e se sustenta sobre a dinâmica e abordagem do problema pesquisado, já que visa

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida
Bairro PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município** LAVRAS
Telefone (35)3829-5182 **E-** coep.prp@ufia.br

Continuação do Parecer: 7.941.948

descrever e decodificar de forma interpretativa os componentes de um sistema complexo, sem se preocupar exclusivamente com a sua mensuração, mas sua compreensão. Neste estudo será adotado o método da pesquisa-ação. A pesquisa-ação, pode ser definida como um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou ainda, com a resolução de um problema coletivo, em que todos os pesquisadores e participantes estão envolvidos de modo cooperativo e participativo (THIOLLENT, 1985 apud Gil, 2023). De acordo com Gil (2023) esse método possui características situacionais, já que procura diagnosticar um problema específico, numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático. Assim, com intuito de compreender como gestão atualmente é conduzida e diagnosticar os problemas específicos relacionados ao processo atual de gestão patrimonial dos bens adquiridos pelas caixas escolares, serão realizadas entrevistas com os 17 diretores escolares da SRE. Em seguida, será feito o mapeamento do processo atual (AS-IS). Esse mapeamento será posteriormente validado com Coordenadora da Diretoria de Bens Móveis da Secretaria de Estado de Educação, Diretor Financeiro e Coordenadora do Setor de Patrimônio da SRE de Janaúba. A partir das contribuições desses atores, com intuito de alcançar um resultado prático, será desenhado o processo (TO-BE) de gestão patrimonial baseado na observação das dimensões de capacidades estatais. Por fim, o mapa de processos será submetido novamente à validação desses atores. Na concepção de Tripp (2005), na pesquisa ação planeja-se, implementa-se descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática.

Critério de Inclusão:

17 diretores escolares de escolas estaduais selecionadas para entrevista; Diretor - Diretoria Administrativa Financeira da SRE de Janaúba; Coordenadora do Setor de Patrimônio da SRE de Janaúba; Coordenadora da Diretoria de Bens Móveis da Secretaria de Estado de Educação de MG.

Objetivo da Pesquisa:**Objetivo Primário:**

Analisar a influência da aplicação da técnica de mapeamento de processos na melhoria da gestão patrimonial de bens permanentes adquiridos pelas escolas estaduais, a partir do caso da SRE de Janaúba/MG.

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida
Bairro PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município** LAVRAS
Telefone (35)3829-5182 **E-** coep.prp@ufia.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS



Continuação do Parecer: 7.941.948

Objetivo Secundário:

- a) Mapear e validar o processo (AS-IS) de gestão patrimonial da SRE de Janaúba/MG;
- b) Analisar os principais problemas, impactos e desafios do processo atual da gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares, levando em consideração a abordagem teórica de capacidade estatal;
- c) Otimizar o processo (TO-BE) de gestão patrimonial; e
- d) Identificar a influência do novo processo na eficiência da gestão patrimonial

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

A probabilidade de que o entrevistado sofra algum dano como consequência do estudo é mínima. É possível que ele sinta desconforto ou descontentamento ao longo da pesquisa, e em alguns casos, algum tipo de constrangimento ao responder uma pergunta em específico. Para mitigar os riscos, o entrevistado pode interromper ou desistir da pesquisa a qualquer momento. Além disso, será garantida a privacidade e o acesso aos resultados da pesquisa.

Benefícios:

Otimização da gestão patrimonial dos bens permanentes adquiridos pelas caixas escolares das escolas estaduais jurisdicionadas à SRE de Janaúba, por meio do mapeamento de processos, que se apresenta como uma estratégia fundamental para aprimorar a eficiência, a transparência e a eficácia na administração dos recursos públicos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa de caráter acadêmico.

Vide campo "Conclusões ou pendências e Lista de Inadequações".

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo "Conclusões ou pendências e Lista de Inadequações".

Recomendações:

Vide campo "Conclusões ou pendências e Lista de Inadequações".

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida
Bairro PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município** LAVRAS
Telefone (35)3829-5182 **E-** coep.prp@ufla.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS



Continuação do Parecer: 7.941.948

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Trata-se de análise de resposta ao parecer pendente n.7.865.801 emitido pelo COEP/UFLA em 28/09/2025:

Pendência 1: Solicita-se retirar o nome do município do título público da pesquisa para que não seja possível identificar o participante da pesquisa.

Resposta à pendência 1: Foi retirado o nome do município do título público da pesquisa como solicitado. Documentos anexos para a pendência: 2TCLE_versao22, 2Projeto_de_Pesquisa_versao22 e Folha_de_Rosto_versao2.

Análise: Atendida.

Pendência 2: Solicita-se inserir o nome do meu orientador como membro da equipe na Plataforma Brasil e demais documentos (TCLE).

Resposta à pendência 2: Foi inserido o nome do meu orientador na Plataforma Brasil como também no TCLE como solicitado. Documento anexo para a pendência: 2TCLE_versao22.

Análise: Atendida.

Pendência 3: Solicita-se em relação ao TCLE, retirar os textos em vermelho e acrescentar um contato para emergências ao final do termo.

Resposta à pendência 3: Foram retirados os textos em vermelho e acrescentou-se contatos para emergências ao final do TCLE conforme solicitado. Documento anexo para a pendência: 2TCLE_versao22.

Análise: Atendida.

Pendência 4: Solicita-se ajustar o cronograma para que a pesquisa não se inicie antes da aprovação.

Resposta à pendência 4: O cronograma foi ajustado conforme solicitado. Documento anexo para a pendência: 2Cronograma_versao22.

Análise: Atendida.

Considerações Finais a critério do CEP:

Comitê considera o protocolo aprovado.

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037		Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida	
Bairro PRP/COEP		CEP: 37.200-900	
UF: MG	Município LAVRAS		
Telefone (35)3829-5182	E-	coep.prp@ufla.br	

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS



Continuação do Parecer: 7.941.948

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios parciais e final da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório", para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme norma operacional CNS nº001/13, item XI.2.d.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2551620.pdf	17/10/2025 16:54:34		Aceito
Outros	carta_Resposta_versao1.odt	17/10/2025 16:51:14	KARLA DANIELE SOARES SILVA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_VERSAO2.pdf	17/10/2025 16:41:12	KARLA DANIELE SOARES SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_pesquisa_versao2.pdf	17/10/2025 13:27:14	KARLA DANIELE SOARES SILVA	Aceito
Cronograma	Cronograma_versao2.odt	17/10/2025 13:09:38	KARLA DANIELE SOARES SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_versao2.docx	17/10/2025 13:00:52	KARLA DANIELE SOARES SILVA	Aceito
Outros	Termo_de_anuencia.pdf	17/09/2025 19:02:39	KARLA DANIELE SOARES SILVA	Aceito
Outros	Roteiro_comite.odt	17/09/2025 17:30:42	KARLA DANIELE SOARES SILVA	Aceito
Outros	COMENTARIOS_ETICOS.docx	17/09/2025 17:20:49	KARLA DANIELE SOARES SILVA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida
Bairro PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município** LAVRAS
Telefone (35)3829-5182 **E-** coep.prp@ufla.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
LAVRAS



Continuação do Parecer: 7.941.948

LAVRAS, 02 de Novembro de 2025

Assinado por:
ALCINÉIA DE LEMOS SOUZA RAMOS
(Coordenador(a))

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037 Campus Universitário - Caixa Postal 3037, Avenida
Bairro PRP/COEP **CEP:** 37.200-900
UF: MG **Município** LAVRAS
Telefone (35)3829-5182 **E-** coep.prp@ufla.br