

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA

Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

ELIANA GIACOMELLO GOMES

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DE
UMA ESCOLA TÉCNICA DO INTERIOR DE SÃO PAULO (ETEC): UM
MANUAL PARA GESTORES**

ARARAQUARA - SP
2026

ELIANA GIACOMELLO GOMES

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DE
UMA ESCOLA TÉCNICA DO INTERIOR DE SÃO PAULO (ETEC): UM
MANUAL PARA GESTORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre (a) em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Linha de pesquisa: Gestão Educacional.

Orientador (a): Darwin Ianuskiewtz

ARARAQUARA - SP
2026

FICHA CATALOGRÁFICA

G613e Gomes, Eliana Giacomello

Um estudo sobre a gestão de recursos financeiros de uma escola técnica do interior de São Paulo (ETEC): manual para gestores/Eliana Giacomello Gomes. - Araraquara: Universidade de Araraquara, 2026. 91f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação - Universidade de Araraquara - UNAIRA

Orientador: Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz

1. Gestão financeira escolar. 2. Programa Dinheiro direto na escola. 3. ETEC. 4. Políticas públicas educacionais. 5. Transparência.. I. Título.

CDU 370

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

GIACOMELLO, E.G.. **Um estudo sobre a gestão dos recursos financeiros de uma escola técnica do interior de São Paulo (Etec): um manual para gestores**. 2026. 91f. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: ELIANA GIACOMELLO GOMES

TÍTULO DO TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DE UMA ESCOLA TÉCNICA DO INTERIOR DE SÃO PAULO (ETEC): UM MANUAL PARA GESTORES

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2026

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Nome do Autor: Eliana Giacomello Gomes

Endereço completo: Rua Nadi Carrilho de Castro nº 1080 – Jardim Primavera – Pindorama - SP

E-mail: eliana.gomes@cps.sp.gov.br



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Área de Concentração: Educação e Ciências Sociais.

Nome da autora: Eliana Giacomello Gomes.

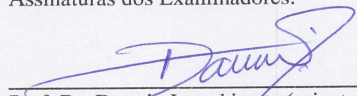
Código de aluno: 15024-014.

Data: 26 de fevereiro de 2026.

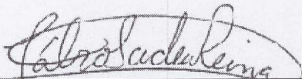
Título do Trabalho: "Um estudo sobre a gestão dos recursos financeiros de uma Escola Técnica do Interior de SP (ETEC): um manual para gestores" .

Assinaturas dos Examinadores:

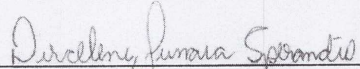
Conceito:


Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz (orientador)
Universidade de Araraquara/UNIARA

(X)Aprovada () Reprovada

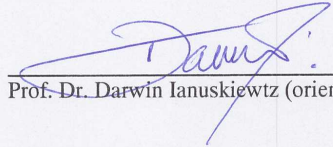

Prof. Dr. Fábio Tadeu Reina
Universidade de Araraquara/UNIARA

(X)Aprovada () Reprovada


Profa. Dra. Dirceleene Jussara Sperandio
Centro Universitário Padre Albino-UNIFIPA

(X)Aprovada () Reprovada

Versão definitiva revisada pelo orientador em: 26/04/2026.


Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz (orientador)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha amada filha Letícia, ao meu esposo Paulo, que estiveram sempre ao meu lado, apoiando e incentivando minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Jesus, por me permitir concretizar este propósito profissional.

Agradeço à minha filha Letícia e ao meu esposo Paulo, por torcer e incentivar cada etapa desta jornada.

Agradeço ao meu orientador Prof Dr Darwin Ianuskiewtz, pela orientação e incentivo durante todo o processo de desenvolvimento do trabalho.

Agradeço ainda aos meus colegas de turma do mestrado por todo o companheirismo.

RESUMO

Esta dissertação tem como objeto de estudo a gestão dos recursos financeiros de uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do Estado de São Paulo, vinculada ao Centro Paula Souza (CPS), com ênfase nas fontes de financiamento, nos processos de planejamento, execução e prestação de contas, bem como nas práticas de transparência e participação da comunidade escolar. A pesquisa parte da constatação de que, embora existam políticas públicas e normativas que asseguram a descentralização de recursos financeiros às escolas, há fragilidades no conhecimento, na organização e na sistematização desses processos no cotidiano da gestão escolar. O objetivo geral do estudo consiste em identificar, demonstrar a aplicabilidade e sistematizar as fontes e o uso dos recursos financeiros de uma ETEC, culminando na elaboração de um manual orientador, estruturado como trilha de aprendizagem, voltado à qualificação da gestão financeira escolar. Como objetivos específicos, buscou-se verificar as diferentes fontes de recursos financeiros recebidas pela unidade escolar, analisar a conformidade de sua aplicação à legislação vigente e contribuir para o fortalecimento da transparência e da gestão democrática no âmbito escolar. A metodologia adotada caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, articulada a um estudo de caso desenvolvido em uma unidade da ETEC. O levantamento bibliográfico fundamentou-se em autores que discutem gestão escolar, políticas públicas educacionais, financiamento da educação e gestão democrática, enquanto a pesquisa documental concentrou-se na análise de legislações, decretos, resoluções e normativas federais, estaduais e institucionais que regulamentam a gestão financeira escolar. O estudo de caso foi aprofundado a partir da vivência profissional da autora na função administrativa da unidade escolar investigada, especialmente no acompanhamento da execução e da prestação de contas dos recursos financeiros. Os resultados evidenciam que a gestão financeira escolar apresenta desafios relacionados à complexidade normativa, à insuficiência de formação técnica dos envolvidos e à limitada socialização das informações junto à comunidade escolar. Ao mesmo tempo, apontam que práticas pautadas na transparência, no planejamento e na participação coletiva contribuem para o uso mais eficiente e democrático dos recursos públicos. Como produto educacional, foi elaborado um manual digital de orientações financeiras, estruturado como trilha formativa, disponibilizado à comunidade escolar, com o propósito de sistematizar informações, apoiar a tomada de decisões e qualificar as práticas de gestão financeira nas ETECs do Centro Paula Souza.

Palavras-chave: Gestão financeira escolar. Programa Dinheiro Direto na Escola. ETEC. Políticas públicas educacionais. Transparência.

ABSTRACT

This dissertation investigates the management of financial resources in a State Technical School (ETEC) located in the interior of the State of São Paulo, linked to the Centro Paula Souza (CPS), with emphasis on funding sources, planning, execution, and accountability processes, as well as on transparency and community participation. The study is grounded in the recognition that, despite the existence of public policies and regulations that ensure the decentralization of financial resources to schools, weaknesses persist in the understanding, organization, and systematization of these processes in everyday school management. The main objective of the research is to identify, demonstrate the applicability of, and systematize the sources and use of financial resources in an ETEC, culminating in the development of a guidance manual structured as a learning pathway aimed at improving school financial management. Specifically, the study seeks to examine the different sources of financial resources received by the school, analyze compliance with current legislation, and contribute to the strengthening of transparency and democratic management within the school context. Methodologically, the research adopts a qualitative approach, combining bibliographic and documentary research with a case study conducted in a specific ETEC unit. The bibliographic review is based on authors who discuss school management, educational public policies, education financing, and democratic management. Documentary research focuses on the analysis of federal, state, and institutional legislation, decrees, resolutions, and regulations governing school financial management. The case study is further supported by the author's professional experience in the administrative management of the investigated school, particularly in the execution and accountability of financial resources. The findings indicate that school financial management faces challenges related to regulatory complexity, insufficient technical training of those involved, and limited dissemination of information among the school community. At the same time, the results show that practices grounded in transparency, planning, and collective participation contribute to a more efficient and democratic use of public resources. As an applied educational product, a digital financial management manual structured as a formative pathway was developed and made publicly available to the school community, aiming to systematize information, support decision-making processes, and enhance financial management practices in ETECs within the Centro Paula Souza system.

Keywords: School financial management. Direct Money to School Program (PDDE). State Technical School (ETEC). Educational public policies. Transparency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Recursos Financeiros de uma Etec	61
Ilustração 2 – Página principal do site da unidade escolar	75
Ilustração 3 – Página contendo o manual digital	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Levantamento bibliográfico inicial	17
Quadro 2 – Levantamento bibliográfico – Site USP	19
Quadro 3 – Regime de adiantamento	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM	Associação de Pais e Mestres
CEETEPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
CGFIEC	Coordenadoria Geral de Formação Inicial e Educação Continuada
CPS	Centro Paula Souza
DMPP	Despesas Miúdas e Pronto Pagamento
ETEC	Escola Técnica Estadual do Estado de São Paulo
FATEC	Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
SEB	Secretaria de Educação Básica
SEDUC-SP	Secretaria Estadual de Educação de São Paulo
TCE-SP	Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
UEx	Unidade Executora
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
OBJETIVOS	15
2 LEVANTAMENTO DA LITERATURA	17
3 CONTEXTO DA PESQUISA E METODOLOGIA.....	57
3.1 Contexto da pesquisa.....	57
3.1.1 Centro Paula Souza.....	58
3.2 Metodologia.....	58
4 DE ONDE VÊM OS RECURSOS FINANCEIROS DA ESCOLA?.....	61
4.1 Regime de Adiantamento.....	62
4.2 Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).....	64
4.2.1. PDDE Federal.....	64
4.2.2. PDDE Paulista.....	66
4.3 Associação de Pais e Mestres (APM).....	66
5 A GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA E O CONSELHO ESCOLAR.....	69
5.1 Conselho Escolar.....	70
6 DISCUSSÃO E PROPOSTAS PARA MELHORIA.....	71
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE A – MANUAL.....	81
ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO EM SITE.....	89

1. INTRODUÇÃO

Será apresentada, inicialmente, minha trajetória acadêmica e profissional, meu envolvimento com o tema proposto e, na sequência, considerações sobre a pesquisa. Sou graduada em Tecnologia de Processamento de Dados (1999) pela Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga. No ano de 2000 iniciei minha trajetória profissional, como professora de informática em uma escola particular de computação da cidade de Catanduva-SP.

Em 2004 ingressei como professora em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior de São Paulo, vinculada ao Centro Paula Souza (CPS), ministrando aulas na área de tecnologia. Em 2008, conclui a Licenciatura em Informática através do Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes para as Disciplinas do Currículo da Educação Profissional de Nível Médio pela Faculdade de Tecnologia de Sorocaba, no mês de novembro deste mesmo ano fui convidada para assumir a função em comissão de Assessor Técnico Administrativo, que estou exercendo até a presente data.

Atuando na parte administrativa da ETEC, em 2009, busquei na Faculdade São Luís, a especialização de Administração Escolar, concluída no mesmo ano. Em 2018, cursei a Licenciatura em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Boa Esperança e a Especialização em Informática na Educação pela Faculdade Futura. No ano de 2019, conclui os seguintes cursos de aperfeiçoamento em: Didática e Organização do Trabalho Pedagógico; Avaliação de Aprendizagem e Competências Educacionais pela Faculdade Metropolitana de São Paulo. Atuando desde 2008, na função de Assessor Técnico Administrativo, auxiliando na gestão escolar da Etec em questão.

Considerando meu histórico profissional e o envolvimento com o tema em estudo, uma das atividades que exerço desde 2008, consiste na prestação de contas dos recursos financeiros da Etec. Trata-se de uma atividade profissional de muita responsabilidade, envolvendo a gestão transparente e detalhada de como os recursos foram utilizados.

Assim, diante de minhas ações no cotidiano escolar, percebo a fragilidade da gestão quanto ao planejamento, execução e prestação de contas, uma prática que exige muita dedicação e formação técnica para o êxito no cumprimento das metas e prestação de contas da instituição escolar. Ao longo dos anos, percebi que há uma desatualização dos manuais para orientação, disponíveis no site do Centro Paula Souza, além da falta de conhecimento da comunidade escolar e seus colaboradores quanto a este assunto. Neste sentido, reconhecendo a necessidade de uma orientação mais pontual e/ou específica para as ações no cotidiano, desta importante função para as instituições escolares, buscaremos o desenvolvimento de uma

trilha de ações composta por um manual de orientações à execução com eficiência das tarefas no cotidiano dos demais colaboradores envolvidos nessa função.

As Escolas Técnicas Estaduais (ETECs) são instituições de ensino médio e técnico públicas estaduais brasileiras, pertencentes ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação. Nas Etecs, mais de 226 mil estudantes estão matriculados nos Ensinos Técnico, Integrado, Médio e Especialização Técnica, incluindo habilitações nas modalidades presencial, semipresencial e online. As Etecs oferecem 237 cursos, voltados a todos os setores produtivos públicos e privados, promovendo a educação pública profissional e tecnológica dentro de referenciais de excelência, visando o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do Estado de São Paulo.

O tema é de extrema relevância porque trata a especificidade da gestão financeira na escola, possuindo configurações administrativas distintas para cada unidade e respeitando suas características de atendimento e oferta de cursos (agrícola, industriais, urbanas e descentralizadas), abrangendo a complexidade da gestão escolar devido aos limites e as dificuldades impostas às escolas pelos programas que descentralizam recursos financeiros e a articulação dessas dificuldades frente a manutenção do funcionamento adequado da unidade escolar.

A ampla divulgação quanto as fontes de recursos, as instruções sobre a dinâmica no cotidiano e a utilização dos recursos financeiros, proporcionam diferentes demandas da gestão democrática eficiente, permitindo o uso direcionado dos recursos públicos destinados à Etec, normatizados, além de promover maior qualidade no ensino, proporcionar a participação efetiva dos colaboradores para o pleno exercício da cidadania à comunidade e todos os envolvidos neste processo.

Um dos aspectos que será tratado neste estudo é a existência de políticas públicas que destinam recursos financeiros diretamente às escolas, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), instituído pelo governo federal através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) do Ministério da Educação (MEC), que destina recursos financeiros suplementares às escolas da educação básica em todo o território brasileiro. Há outros recursos financeiros também descentralizados às escolas como as despesas definidas pelo regime de adiantamento, previsto no Art. 68 da Lei 4.320/64, que na Etec em questão é chamado de Despesas Miúdas e Pronto Pagamento (DMPP), onde para este tipo de recurso financeiro, as aquisições devem ser em pequenas quantidades, apenas para atendimento do consumo imediato, no mês, nunca para se fazer estoques, devem ser pagas à vista, e não

podem existir compras a prazo. Além dessas possibilidades de recursos financeiros descentralizados garantidos por meio de ações governamentais, a escola realiza um grande leque de atividades para levantar recursos junto à comunidade atendida, através da Associação de Pais e Mestres (APM) da unidade, promovendo festas, aluguel do espaço da cantina, rifas, realizando cópias reprográficas, doações, entre outras atividades, enfim, são as denominadas arrecadações próprias das unidades escolares.

Objetivo Geral

Identificar, demonstrar a aplicabilidade e sistematizar as fontes e o uso dos recursos financeiros de uma ETEC, culminando na elaboração de um manual orientador como trilha para a gestão dos recursos escolares.

Objetivo Específico

Verificar as fontes de recursos e demonstrar o uso correto dos valores recebidos, conforme o destino estabelecido pela legislação vigente, além de favorecer o pleno entendimento das dinâmicas da normatização que respeite as características da unidade escolar no atendimento aos cursos específicos.

A pergunta de Pesquisa

Considerando que o Mestrado Profissional nos chama à proposta de entrega de um produto final como contribuição acadêmica para a busca de soluções em nosso cotidiano de trabalho, propomos a seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorre a gestão dos recursos financeiros em uma Escola Técnica Estadual do interior de São Paulo e de que forma a construção de um manual orientador, estruturado como trilha de aprendizagem, pode contribuir para o fortalecimento da transparência, da participação democrática e da eficiência na aplicação desses recursos?

Neste sentido, debruçamos sobre as informações e normatizações públicas da referida instituição, buscando a construção de um manual com os caminhos já percorridos no cotidiano da gestão – especificamente de uma das unidades; entregando aos leitores desta dissertação, a oportunidade de maior valia na aprendizagem prática das ações necessárias ao

bom desenvolvimento da gestão financeira e/ou aplicação dos recursos, respeitando as normas institucionais, estaduais e nacionais.

Após a apresentação de minha trajetória e inquietações na atuação profissional, que me conduziram aos objetivos e pergunta de pesquisa, apresento o levantamento da literatura com os levantamentos realizados na busca de informações e trabalhos publicados com relevância sobre o tema proposto e temas que se aproximam das questões que pretendemos levantar para a investigação desta dissertação.

2. LEVANTAMENTO DA LITERATURA

Apresentamos aqui parte de nossa trajetória de estudos e os levantamentos sobre o tema em questão. Considerando que muitos artigos foram selecionados e posteriormente descartados pela pouca aproximação com nosso tema de pesquisa, apresentamos a seguir, aqueles que de alguma forma sustentaram e/ou alimentaram nossas inquietações e de forma efetiva trouxeram contribuições à construção nossa dissertação.

Para o levantamento bibliográfico inicial, foram utilizadas três palavras-chave: recurso financeiro; PDDE; política educacional, sendo que a palavra-chave “política educacional” acabou sendo descartada por ser pouco específica, sendo substituída pela palavra “gestão financeira”. As principais fontes de pesquisa para este mapeamento bibliográfico inicial foram os trabalhos disponíveis nos portais da Scientific Electronic Library Online (SciELO) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

O período do levantamento bibliográfico inicial foi de 10 anos, de 2014 a 2024. Na base SciELO foram encontrados vários artigos e no portal da Capes, foram encontradas várias dissertações e teses sobre o assunto pertinente, porém em ambas as plataformas nenhum dos trabalhos sobre instituições do Centro Paula Souza (CPS). Segue abaixo, a descrição dos trabalhos encontrados:

Quadro 1. Levantamento bibliográfico inicial

Plataforma	Autor	Título	Tipo	Instituição	Ano
SciELO (9)	Elisa Bartolozzi Ferreira; Leonara Margotto Tartaglia; Roberta Freire Bastos	Políticas inovadoras para o ensino médio no Brasil: um estudo de caso do ProEMI	Artigo	Universidade Federal do Espírito Santo	2021
	Vilma Pereira Cavalcanti; Dany Flavio Tonelli; Eduardo Ferreira da Silva Caetano	Emendas parlamentares no ministério da Educação: Governança ou desgovernança no financiamento das Universidades Federais	Artigo	Universidade Federal de Lavras	2024
	Bárbara Fernanda de Freitas; José Marcelino de Rezende Pinto	Tão próximos e tão distintos: análise do financiamento educacional em quatro municípios do interior paulista	Artigo	Universidade de São Paulo	2024
	Janaína Specth da Silva Menezes; Carlos Antonio	Do Mais Educação ao Novo Mais Educação: o financiamento do	Artigo	Universidade Federal do Estado do Rio	2024

	Diniz Junior; Alessandra Fontes Iglesias	governo federal do tempo integral nas escolas		de Janeiro	
	Carla Luana da Silva; Rogério Gesta Leal	Os programas constituidores da política pública educacional voltados à educação básica	Artigo	Universidade de Santa Cruz do Sul	2022
	José Edmar de Queiroz	A implementação do Programa Mais Alfabetização segundo os atores de linha de frente	Artigo	Universidade de Brasília	2023
	Jonatas Dutra Sallaberry; Edicreia Andrade dos Santos; Pedro Henrique da Silva Melo Pereira; Débora Larissa Brum	Determinantes do gasto público em Educação nos municípios do estado do Mato Grosso do Sul	Artigo	Universidade Federal do Paraná	2022
	Marileide Gonçalves França; Douglas Christian Ferrari de Melo; Mariangela Lima de Almeida	O financiamento educacional no Espírito Santo: o que dizem os gestores de Educação Especial	Artigo	Universidade Federal do Espírito Santo	2022
	Thaís Alves Silva; João Marcelo Crubellate	Efeitos do modelo de financiamento na autonomia das Universidades Públicas: análise sob o enfoque institucional	Artigo	Universidade Estadual de Maringá	2022
Capes (9)	Giselle Oliveira do Nascimento	Investigação do uso de boas práticas de gestão do Programa Dinheiro Direto na Escola (Região Nordeste) na gestão escolar	Dissertação	Universidade Federal da Paraíba	2023
	Lethicia Dutra Leal Ferreira Fernandes	Programa Dinheiro Direto na escola no contexto da capacitação de gestores de recursos da Educação básica municipal	Dissertação	Universidade Vale do Rio Verde	2022
	José Alex Batista Pereira	A descentralização das políticas de financiamento de educação brasileira: um estudo sobre a gestão e execução do Programa Dinheiro Direto na escola (PDDE) no contexto da educação do campo em um município paraense	Dissertação	Universidade Federal do Pará	2023
	Rejane Marques da Silva Lins	A descentralização de recursos financeiros na	Dissertação	Universidade Municipal de	2022

		gestão da escola pública: desafios e possibilidades		São Caetano do Sul	
	Eduardo Ferreira da Silva Caetano	Fonte própria como recursos financeiros adicionais – fato ou ilusão? Uma análise das arrecadações próprias de quatro universidades federais	Tese	Universidade de São Paulo	2023
	Erika Fernanda Pereira da Silva	O Diretor Escolar e a gestão financeira em escolas de educação básica: o caso da SRE Sete Lagoas	Dissertação	Universidade Federal de Juiz de Fora	2021
	Natalia Martins Barros	A implementação do Programa Dinheiro Direto da escola: Uma análise a partir da percepção dos agentes locais sob a perspectiva da gestão escolar	Dissertação	Universidade Federal de Ouro Preto	2020
	Mariana Peleje Viana	O Programa Dinheiro Direto na escola e a gestão financeira em âmbito nacional	Tese	Universidade Federal do Paraná	2020
	José Ivo Peres Galvão	A implantação do Programa Dinheiro Direto na escola e suas articulações com a gestão escolar	Tese	Universidade Federal do Acre	2020

Fonte: elaborado pelo autor, 2024

Após o levantamento bibliográfico inicial foi realizada uma busca no site da Universidade de São Paulo (USP), foram encontrados três trabalhos publicados, conforme quadro abaixo:

Quadro 2. Levantamento bibliográfico – Site USP

Autor	Título	Tipo	Instituição	Ano
Teresa Lúcia Silva	A descentralização de recursos financeiros como indutor da gestão democrática. Estudo sobre as escolas municipais de São Carlos, SP	Dissertação	Universidade de São Paulo	2009
Adriana Zanini da Silva	A descentralização de recursos financeiros e a organização do trabalho pedagógico: o caso de Santo André	Dissertação	Universidade de São Paulo	2013

Fonte: elaborado pelo autor, 2024.

Contribuições do levantamento e aproximação com o tema de pesquisa

Os artigos apresentados abaixo, representam a seleção daqueles que foram acessados na plataforma Scielo, perfazendo um total de nove artigos.

O artigo “Políticas inovadoras para o ensino médio no Brasil: um estudo de caso do ProEMI” contribuiu de forma significativa para a compreensão de como políticas educacionais de caráter nacional são reinterpretadas e operacionalizadas nos contextos locais, evidenciando que a implementação do Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) não ocorre de maneira homogênea, mas é mediada pelas condições institucionais, culturais e organizacionais de cada escola e sistema de ensino. Essa constatação reforça a ideia de que políticas públicas não se materializam apenas por meio de normativas, mas por processos de tradução realizados pelos atores escolares.

Do ponto de vista teórico-epistemológico, a adoção da análise cognitiva de políticas públicas representa uma contribuição relevante ao deslocar o foco da avaliação normativa para a compreensão dos sentidos atribuídos pelos sujeitos à política, permitindo analisar como gestores, docentes e estudantes ressignificam o programa no cotidiano escolar. Essa abordagem aproxima o estudo de perspectivas contemporâneas que entendem a política como processo, e não como mera prescrição.

No plano metodológico, o artigo se destaca pelo uso de uma estratégia qualitativa diversificada, combinando entrevistas, grupos focais e *survey* em escolas da rede estadual. Essa triangulação de instrumentos fortalece a análise ao captar diferentes percepções e experiências dos sujeitos envolvidos, oferecendo um retrato mais denso da implementação do ProEMI. Tal escolha metodológica aproxima o estudo de investigações que buscam compreender a complexidade das práticas institucionais, superando análises exclusivamente quantitativas ou documentais.

Em termos empíricos, os resultados evidenciam que o recebimento e a gestão dos recursos financeiros do ProEMI constituíram um dos aspectos mais marcantes do programa, na medida em que possibilitaram experiências pedagógicas até então inexistentes nas escolas investigadas. Essa constatação aproxima o artigo do debate sobre financiamento educacional, ao demonstrar que a presença de recursos, ainda que limitada, pode desencadear mudanças simbólicas e práticas nas relações de trabalho docente e nos processos de ensino-aprendizagem.

Além disso, o estudo contribui ao revelar que os impactos percebidos pelos participantes extrapolam a dimensão material do financiamento, alcançando aspectos simbólicos e institucionais, como a valorização do ensino médio e o fortalecimento de novas perspectivas pedagógicas. Ao destacar que tais avanços ocorrem em um contexto político posterior de retração dos investimentos estatais, o artigo tensiona o debate sobre a descontinuidade das políticas públicas e seus efeitos sobre a escola pública.

Por fim, a principal aproximação do artigo com pesquisas voltadas à gestão e ao financiamento da educação reside na demonstração de que recursos financeiros, políticas pedagógicas e práticas institucionais são dimensões indissociáveis, sendo a gestão desses recursos um elemento central para a efetivação — ainda que parcial — das propostas educacionais. Nesse sentido, o estudo oferece subsídios importantes para análises que buscam compreender não apenas a existência de políticas e programas, mas sua aplicabilidade concreta no cotidiano escolar, contribuindo para o aprofundamento crítico do debate sobre políticas públicas educacionais no Brasil.

O artigo “Emendas parlamentares no ministério da educação: governança ou desgovernança no financiamento das Universidade Federais” oferece uma contribuição relevante ao analisar as emendas parlamentares individuais como fonte de financiamento das universidades públicas federais, deslocando o foco das análises tradicionais centradas apenas no orçamento regular do Ministério da Educação (MEC). Ao fazê-lo, amplia a compreensão sobre os mecanismos político-orçamentários que incidem sobre o financiamento da educação superior no Brasil, evidenciando o papel ativo de deputados e senadores na definição do destino de recursos públicos.

Do ponto de vista analítico, o estudo se aproxima de uma abordagem crítica ao examinar o ciclo orçamentário das emendas parlamentares — empenho, liquidação e pagamento — revelando que a simples destinação formal dos recursos não garante, por si só, sua execução eficiente. Essa análise detalhada permite compreender as tensões existentes entre decisão política, capacidade administrativa e efetividade do gasto público, aspecto central para o debate contemporâneo sobre governança educacional.

A adoção de uma abordagem qualitativa voltada à governança das emendas parlamentares constitui outra contribuição importante, pois evidencia que a eficiência no uso desses recursos depende diretamente da atuação do MEC como instância coordenadora e reguladora. Nesse sentido, o artigo reforça a noção de que o financiamento educacional não

pode ser compreendido apenas em termos de volume de recursos, mas deve ser analisado à luz dos arranjos institucionais, dos processos decisórios e dos mecanismos de controle e gestão.

Os resultados do estudo também trazem uma contribuição empírica significativa ao demonstrar a concentração regional dos recursos, com destaque para o maior volume de emendas destinadas às universidades federais da Região Sudeste. Essa constatação aproxima o artigo dos debates sobre desigualdades regionais no financiamento da educação, indicando que a lógica política que orienta as emendas parlamentares pode reforçar assimetrias históricas entre as regiões do país, mesmo em um sistema federal que preconiza a equidade.

Ainda se destaca, por apresentar dados de representatividade nacional, cobrindo as cinco regiões brasileiras, o que amplia sua relevância analítica e permite generalizações cautelosas sobre o padrão de distribuição das emendas impositivas. Ao detalhar a destinação dos recursos às universidades federais, o estudo contribui para a transparência e para o controle social das políticas de financiamento público.

No campo das aproximações com pesquisas sobre gestão e financiamento educacional, o artigo dialoga diretamente com estudos que problematizam a relação entre política, orçamento e gestão institucional, evidenciando que decisões parlamentares, quando não acompanhadas de uma governança sólida, podem comprometer a eficiência do gasto público. Embora o foco esteja na educação superior, suas conclusões oferecem subsídios analíticos relevantes para reflexões mais amplas sobre financiamento da educação básica e descentralização de recursos, especialmente no que se refere à necessidade de articulação entre instâncias políticas e administrativas.

Por fim, o artigo reforça a ideia de que a governança do financiamento educacional é um elemento estruturante para a efetivação das políticas públicas, demonstrando que a qualidade da gestão dos recursos é tão determinante quanto sua origem ou volume. Essa perspectiva fortalece análises críticas sobre o papel do Estado e de seus agentes na promoção de uma educação pública mais equitativa e eficiente.

O artigo "Tão próximos e tão distintos: análise do financiamento educacional em quatro municípios do interior paulista" oferece uma contribuição relevante ao evidenciar que, mesmo em um recorte territorial relativamente homogêneo, como a Região Metropolitana de Ribeirão Preto, persistem desigualdades significativas nas condições de financiamento e

oferta educacional. Ao analisar quatro municípios com diferentes portes populacionais, capacidades fiscais e padrões de atendimento, o estudo demonstra que a proximidade geográfica não se traduz, necessariamente, em equidade nas condições de acesso, investimento e organização da educação básica.

Uma das principais contribuições do trabalho reside na análise articulada entre financiamento e condições de oferta, ao relacionar indicadores como gasto por aluno, remuneração docente, razão alunos/turma, taxa de atendimento e divisão de responsabilidades entre entes federados. Essa abordagem permite superar análises restritas ao volume de recursos, evidenciando que o financiamento educacional deve ser compreendido em sua relação direta com a organização do sistema de ensino e com as condições concretas de funcionamento das redes municipais.

Os resultados apontam que maiores níveis de gasto por aluno tendem a se associar a melhor remuneração docente, turmas menores e menor participação no atendimento educacional, revelando uma dinâmica complexa na qual municípios com maior capacidade financeira podem atender menos alunos, porém com melhores condições estruturais. Essa constatação aproxima o artigo de debates centrais sobre equidade e eficiência no financiamento da educação, ao indicar que a distribuição dos recursos não produz efeitos uniformes e pode, em determinados contextos, reforçar desigualdades já existentes.

O estudo também contribui ao evidenciar a complexidade das políticas de financiamento da educação básica, especialmente no âmbito do Fundeb, demonstrando que os efeitos do fundo não podem ser analisados de forma isolada, mas em articulação com as capacidades fiscais locais, o porte dos municípios e suas responsabilidades no atendimento educacional. Nesse sentido, o artigo reforça a ideia de que políticas redistributivas, embora fundamentais, encontram limites estruturais quando não consideram as especificidades territoriais.

Outro aporte importante do trabalho é a discussão sobre o Novo Fundeb, em especial a complementação pelo Valor Anual Total Mínimo por Aluno (VAAT). O artigo amplia o debate ao reconhecer as potencialidades desse mecanismo para mitigar desigualdades, mas também explicita suas fragilidades, destacando a permanência de um problema estrutural relacionado à ausência de economia de escala em municípios pequenos. Tal achado contribui para uma compreensão mais crítica das reformas recentes no financiamento educacional, evitando leituras excessivamente otimistas sobre seus impactos.

No conjunto, o artigo se aproxima de pesquisas que problematizam o financiamento da educação não apenas como uma questão de montante de recursos, mas como um arranjo político, econômico e institucional complexo, no qual variáveis fiscais, demográficas e organizacionais se entrecruzam. Sua principal contribuição para a revisão da literatura está em demonstrar que desigualdades educacionais podem persistir — e até se intensificar — mesmo sob um mesmo regime de financiamento, reforçando a necessidade de análises que articulem financiamento, gestão e condições concretas de oferta educacional.

O artigo "Do Mais Educação ao Novo Mais Educação: o financiamento do governo federal do tempo integral nas escolas", trouxe a compreensão dos movimentos de continuidade e ruptura nas políticas federais de educação em tempo integral, ao analisar comparativamente o Programa Mais Educação e o Programa Novo Mais Educação sob a perspectiva de seu financiamento via Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Ao centrar a análise no financiamento como estratégia de indução, o estudo evidencia o papel central do governo federal na orientação das políticas educacionais implementadas pelas redes subnacionais.

Uma contribuição central do artigo reside na identificação da descontinuidade como marca estruturante das políticas de educação em tempo integral no Brasil. Ao demonstrar que a substituição de um programa por outro não se deu por um processo de amadurecimento ou aprofundamento da política, mas por uma redefinição de prioridades, o estudo se aproxima de análises críticas que problematizam a fragilidade das políticas indutoras no campo educacional e seus impactos sobre a organização do trabalho escolar.

Do ponto de vista metodológico, a adoção de uma abordagem quanti-qualitativa, sustentada pela pesquisa bibliográfica e documental, fortalece a análise ao articular fundamentos teóricos da educação integral com a leitura crítica de documentos oficiais que normatizam o financiamento dos programas. Essa estratégia permite compreender não apenas o desenho formal das políticas, mas também seus efeitos práticos sobre a implementação nas escolas, especialmente no que se refere ao fluxo e à regularidade dos recursos financeiros.

Os resultados do estudo evidenciam que, tanto no Mais Educação quanto no Novo Mais Educação, o repasse direto de recursos às escolas foi utilizado como mecanismo de indução e capilarização da política, reforçando a centralidade do PDDE como instrumento de operacionalização das ações federais. Essa constatação aproxima o artigo de pesquisas que analisam a descentralização financeira como estratégia de gestão, ao mesmo tempo em que

tensiona seus limites quando não acompanhada de continuidade política e previsibilidade orçamentária.

Outro aporte relevante do artigo está na análise dos efeitos dos atrasos no repasse dos recursos financeiros, identificados como fatores que contribuíram para a demora no início das atividades e, em alguns casos, para a interrupção do programa pelas escolas. Esse achado reforça a ideia de que a eficácia das políticas educacionais depende não apenas da existência de recursos, mas da regularidade, do tempo oportuno e da governança dos fluxos financeiros, aspectos frequentemente negligenciados nas avaliações de políticas públicas.

No conjunto, se aproxima de estudos que compreendem o financiamento educacional como um elemento estruturante da política, e não apenas como suporte administrativo. Ao evidenciar que a instabilidade no financiamento compromete a implementação da educação em tempo integral, o trabalho contribui para a revisão da literatura ao demonstrar que descontinuidade política e fragilidade na gestão financeira produzem impactos diretos no cotidiano escolar e na garantia do direito à educação integral.

Por fim, a principal contribuição para a dissertação reside em sua capacidade de articular financiamento, indução federal e implementação local, evidenciando que políticas baseadas no repasse direto de recursos às escolas podem ampliar o alcance das ações educacionais, mas permanecem vulneráveis quando inseridas em contextos de instabilidade política e orçamentária. Essa análise reforça a necessidade de estudos que avancem na identificação dos programas para a compreensão de sua aplicabilidade concreta, sustentabilidade e efeitos no longo prazo.

O artigo intitulado "Os programas constituidores da política pública educacional voltados à educação básica", realiza uma análise sistematizada dos programas governamentais federais que compõem a política pública educacional voltada à Educação Básica, situando-os no marco normativo da Constituição Federal de 1988. Ao partir das premissas constitucionais que atribuem à educação o papel de promover o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho, o estudo reforça a centralidade da educação como direito social e como responsabilidade do Estado.

Uma das principais contribuições do trabalho está na delimitação conceitual do que se compreende por política pública educacional, ao adotar a noção de que tais políticas se estruturam para enfrentar problemas públicos de ordem coletiva, isto é, demandas socialmente

relevantes que ultrapassam interesses individuais. Essa abordagem permite compreender os programas educacionais não como ações isoladas, mas como instrumentos de intervenção estatal orientados por diagnósticos sociais e políticos mais amplos.

O problema de pesquisa formulado — identificar quais problemas políticos de ordem coletiva os programas federais da educação básica visam solucionar — constitui um aporte importante para o campo educacional, pois desloca o foco da análise do funcionamento administrativo dos programas para suas finalidades políticas e sociais.

Do ponto de vista metodológico, a adoção do método dedutivo, com base em referenciais jurídicos e políticos, aproxima o artigo de estudos de caráter normativo e conceitual, permitindo mapear os fundamentos que orientam a criação e a estruturação dos programas educacionais. Embora não se trate de uma análise empírica da implementação, o estudo oferece um quadro interpretativo útil para compreender o sentido político e social dessas políticas.

Os resultados apontam que a maior parte dos programas constituintes da política pública educacional federal direciona-se ao enfrentamento de grandes desafios sociais, especialmente aqueles relacionados às desigualdades educacionais, às diferenças de escolaridade e às disparidades sociais presentes no interior das salas de aula. Essa constatação aproxima o artigo de debates centrais sobre equidade, inclusão e justiça social na educação básica.

No âmbito das aproximações com pesquisas sobre financiamento e gestão educacional, o artigo contribui ao oferecer um panorama estruturante dos programas federais, que serve de base para análises posteriores sobre financiamento, governança e aplicabilidade desses programas nas redes e escolas. Ainda que o texto não aprofunde a dimensão financeira ou os mecanismos de implementação, ele fornece um referencial analítico fundamental para compreender quais problemas públicos justificam a existência das políticas e, consequentemente, a alocação de recursos públicos.

Assim, o artigo se destaca por fortalecer a compreensão da política pública educacional como um conjunto articulado de programas orientados à solução de problemas coletivos, oferecendo subsídios teóricos e conceituais relevantes para a revisão da literatura. Sua principal contribuição para a dissertação reside em fornecer o marco político-normativo a partir do qual se pode analisar criticamente a coerência entre objetivos das políticas, desenho

dos programas, financiamento e resultados efetivamente alcançados no contexto da educação básica.

Queiroz (2023), no artigo "A implementação do Programa Mais Alfabetização segundo os atores de linha de frente", apresenta uma contribuição relevante ao analisar a implementação do Programa Mais Alfabetização a partir da perspectiva dos atores de linha de frente, conceito oriundo da literatura sobre políticas públicas que compreende os profissionais que atuam diretamente na execução das ações estatais junto aos beneficiários. Ao adotar esse enfoque, o estudo desloca a análise do plano normativo para o cotidiano da escola, evidenciando como as políticas públicas se materializam — ou se transformam — na prática.

Uma das principais contribuições do trabalho reside na demonstração de que a implementação das políticas educacionais não ocorre de forma uniforme, nem mesmo no interior de uma mesma escola. A pesquisa revela que professoras e gestoras exercem diferentes níveis de discricionariedade e poder decisório, reinterpretando e ajustando o Programa Mais Alfabetização de acordo com as condições institucionais, organizacionais e pedagógicas locais. Essa constatação reforça a compreensão da política pública como um processo dinâmico, permeado por negociações, adaptações e escolhas dos sujeitos envolvidos.

Do ponto de vista teórico, o artigo se aproxima das abordagens que enfatizam o papel dos burocratas de linha de frente na conformação das políticas públicas, contribuindo para o debate sobre governança e implementação educacional. Ao evidenciar que os atores escolares não são meros executores de decisões superiores, mas agentes que reinterpretam e ressignificam a política, o estudo dialoga com análises críticas que questionam a ideia de implementação linear e controlada pelo nível central do Estado.

Metodologicamente, a utilização de entrevistas com professoras e gestoras de três escolas do Distrito Federal permite captar percepções qualificadas sobre o funcionamento do programa, suas potencialidades e limitações. Essa abordagem qualitativa oferece densidade analítica ao estudo, ao evidenciar tensões, conflitos e inconsistências entre o desenho formal da política e sua operacionalização no contexto escolar.

Os resultados do artigo apontam para a existência de problemas estruturais no modelo do Programa Mais Alfabetização, os quais comprometeram sua efetividade. Entre esses problemas, destacam-se fragilidades no desenho da política, dificuldades de articulação com o trabalho docente e limitações na definição do papel do assistente de alfabetização. Tais

achados conduzem à conclusão de que a implementação do programa não foi bem-sucedida, segundo a percepção dos próprios agentes responsáveis por sua execução.

No campo das aproximações com a nossa proposta de pesquisa, o artigo contribui ao evidenciar que a simples criação de um programa federal — ainda que acompanhado de recursos e normativas — não garante sua efetividade, se não houver coerência entre o desenho da política, as condições de trabalho nas escolas e os processos de gestão. A análise sugere que falhas na implementação podem estar associadas não apenas à escassez de recursos, mas à ausência de uma governança capaz de considerar o papel ativo dos atores escolares.

A principal contribuição do artigo para a revisão da literatura da dissertação, está em demonstrar que a aplicabilidade das políticas educacionais depende fortemente da atuação dos sujeitos que as implementam, reforçando a necessidade de análises que integrem financiamento, gestão e práticas escolares. O estudo evidencia que políticas voltadas à melhoria da aprendizagem, como a alfabetização, podem ter seus objetivos comprometidos quando desconsideram as dinâmicas institucionais e a autonomia dos profissionais da educação.

“Determinantes do gasto público em Educação nos municípios do estado do Mato Grosso do Sul” de Sallaberry et al. (2022), se abre ao debate sobre financiamento da educação básica em âmbito municipal, ao investigar empiricamente os fatores que determinam o gasto público em Educação nos 79 municípios do estado do Mato Grosso do Sul, no período de 2010 a 2018. Ao adotar uma abordagem quantitativa robusta, baseada em regressão com dados em painel de efeitos fixos, o estudo oferece evidências consistentes sobre os condicionantes estruturais e político-econômicos do financiamento educacional no contexto municipal brasileiro.

Uma das principais contribuições do trabalho reside na demonstração de que o gasto público em Educação não responde exclusivamente às demandas educacionais, como o número de matrículas, mas é fortemente influenciado por variáveis estruturais externas ao sistema educacional, tais como o tamanho da população, o PIB per capita e o ano eleitoral municipal. Essa constatação desloca o debate do campo estritamente educacional para uma análise mais ampla das relações entre economia local, política e financiamento público, evidenciando os limites da autonomia municipal na definição dos investimentos educacionais.

Os resultados do estudo revelam, ainda, desvios significativos na distribuição das matrículas em relação ao quadro populacional, bem como uma distribuição desigual do PIB e dos gastos públicos entre os municípios, o que reforça a existência de assimetrias regionais e intraestaduais. Essa evidência aproxima o artigo de pesquisas que discutem as desigualdades estruturais no financiamento da educação, especialmente em municípios de pequeno porte, cuja capacidade de arrecadação própria é limitada.

Um achado particularmente relevante do estudo é o fato de que, contrariando parte da literatura, as variáveis “ano eleitoral geral” e “quantitativo de matrículas” não apresentaram influência estatisticamente significativa sobre o gasto em Educação. Esse resultado sugere que o financiamento educacional municipal pode estar desconectado das necessidades reais de atendimento, indicando fragilidades nos mecanismos de planejamento e alocação de recursos, bem como limites na efetividade das políticas de descentralização.

O artigo também contribui ao explicitar que os municípios menores enfrentam restrições estruturais no financiamento da educação, decorrentes da menor capacidade de obtenção de recursos próprios, do acesso desigual a emendas parlamentares e da dependência de transferências intergovernamentais. Essa constatação dialoga diretamente com estudos sobre Fundeb, PDDE e outros mecanismos redistributivos, reforçando a ideia de que tais políticas, embora fundamentais, não eliminam completamente as desigualdades federativas.

No campo das aproximações com a dissertação, o artigo oferece subsídios importantes para compreender que o financiamento educacional é condicionado por fatores econômicos e políticos que extrapolam a gestão escolar, impactando diretamente a capacidade dos municípios de garantir condições equitativas de oferta educacional. Ao evidenciar que o gasto em Educação está associado a variáveis estruturais e eleitorais, o estudo reforça a necessidade de análises que articulem financiamento, governança e desigualdade territorial.

Sallaberry et al. (2022), apresentam implicações relevantes para gestores públicos, sociedade civil e pesquisadores, ao indicar que políticas de financiamento educacional precisam considerar as limitações fiscais e estruturais dos municípios, sob pena de perpetuar desigualdades históricas. Sua principal contribuição para a revisão da literatura em nossa pesquisa, está em demonstrar que a equidade no financiamento da educação básica exige mecanismos redistributivos mais sensíveis às desigualdades locais, bem como maior articulação entre planejamento educacional e política fiscal.

“O financiamento educacional no Espírito Santo: o que dizem os gestores de Educação Especial” (França; Melo; Almeida, 2022), oferece uma contribuição relevante ao analisar o financiamento da Educação Especial a partir da percepção dos gestores municipais, trazendo para o centro do debate um segmento específico da política educacional que historicamente enfrenta desafios relacionados à equidade, à gestão de recursos e à formação de quadros técnicos. Ao focalizar o estado do Espírito Santo, o estudo permite compreender como o financiamento dessa modalidade é apreendido e operacionalizado no contexto local.

Uma das principais contribuições do trabalho reside na escolha da perspectiva teórico-metodológica da pesquisa-ação colaborativo-crítica, que articula investigação e intervenção, valorizando o protagonismo dos gestores como sujeitos do processo de análise. Essa abordagem permite não apenas descrever o nível de conhecimento dos gestores sobre o financiamento da Educação Especial, mas também evidenciar contradições, limites e possibilidades de transformação das práticas de gestão.

Os resultados do estudo revelam uma heterogeneidade significativa na compreensão dos gestores acerca do financiamento da Educação Especial. De um lado, identifica-se um grupo de gestores que demonstra domínio sobre aspectos centrais da política, como as fontes de recursos, as normativas vigentes, a lógica da dupla matrícula no Fundeb e a existência de programas específicos. De outro, evidencia-se a presença de gestores que desconhecem esses mecanismos, o que aponta para fragilidades na formação e no apoio técnico oferecido aos profissionais responsáveis pela gestão dessa modalidade nos municípios.

Essa constatação aproxima o artigo de pesquisas que problematizam a relação entre financiamento educacional e capacidade de gestão, ao demonstrar que a existência de recursos e de normativas não é suficiente para garantir sua correta aplicação. O estudo reforça a ideia de que o financiamento educacional depende, de forma decisiva, do conhecimento técnico e político dos gestores, bem como de processos formativos contínuos que possibilitem a apropriação crítica das políticas públicas.

Numa aproximação com a nossa pesquisa, o artigo evidencia que o desconhecimento sobre os mecanismos de financiamento compromete a efetividade das políticas educacionais, especialmente em áreas que demandam maior articulação entre recursos financeiros, normativas específicas e práticas pedagógicas inclusivas. A análise demonstra que fragilidades na formação dos gestores podem resultar em subutilização de recursos,

dificuldades de planejamento e limitações na garantia do direito à educação para estudantes da Educação Especial.

Além disso, o estudo dialoga diretamente com debates mais amplos sobre descentralização e responsabilização municipal, ao mostrar que a gestão do financiamento da Educação Especial exige competências técnicas específicas que nem sempre estão consolidadas nos municípios. Essa evidência reforça críticas à descentralização desacompanhada de políticas robustas de formação e suporte institucional.

Assim, o artigo contribui ao demonstrar que o financiamento da Educação Especial deve ser analisado não apenas sob a ótica dos recursos disponíveis, mas também a partir da capacidade dos gestores de compreender, interpretar e aplicar as políticas públicas. Sua principal contribuição está em evidenciar que a efetivação do financiamento educacional inclusivo passa, necessariamente, pela formação dos gestores, pela clareza normativa e por processos de governança que integrem financiamento, gestão e práticas educacionais.

Silva e Crubellate (2022), em seus estudos sobre "Efeitos do modelo de financiamento na autonomia das universidades públicas: análise sob o enfoque institucional", apresentam uma contribuição teórica importante ao discutir os efeitos dos modelos de financiamento sobre a autonomia das universidades públicas brasileiras, adotando como referencial analítico o enfoque institucional. Ao problematizar a relação entre financiamento público, dependência de recursos externos e autonomia universitária, o ensaio amplia o debate para além da dimensão orçamentária, situando-o no campo das lógicas institucionais, das respostas organizacionais e da governança do ensino superior.

Uma das principais contribuições do trabalho reside na crítica aos modelos de autonomia universitária associados à redução do financiamento estatal direto, amplamente difundidos em reformas inspiradas na New Public Management (NPM). Os autores demonstram que tais modelos tendem a ampliar a dependência das universidades de recursos externos competitivos, intensificando pressões, conflitos e disputas entre diferentes lógicas institucionais — acadêmica, mercantil, política e gerencial. Essa análise aproxima o artigo de estudos críticos que questionam a associação automática entre autonomia, eficiência e competição.

Do ponto de vista teórico, o artigo se destaca ao propor que a autonomia universitária não deve ser compreendida apenas como liberdade gerencial ou financeira, mas como

autonomia substantiva, vinculada à capacidade das universidades de definir seus projetos acadêmicos, preservar sua identidade institucional e responder de forma estratégica às múltiplas demandas sociais. Nesse sentido, o financiamento estatal direto é apresentado não como um entrave, mas como um elemento estruturante para o exercício efetivo da autonomia.

O texto argumenta que as reformas na autonomia universitária não precisam necessariamente agravar os conflitos derivados da complexidade institucional. Ao contrário, um modelo de autonomia ancorado na garantia de financiamento público pode permitir que as universidades reconheçam e utilizem essa complexidade como fonte de benefícios organizacionais, favorecendo interações mais equilibradas com diferentes stakeholders e evitando influências externas excessivas ou distorcidas.

Como resultado central, o artigo delinea seis proposições teóricas que auxiliam a compreensão das condições nas quais as universidades públicas podem, simultaneamente: assegurar autonomia substantiva real; gerenciar relações com stakeholders de forma equilibrada; manter efetividade estratégica; preservar sua identidade organizacional vinculada à lógica do ensino superior; e estabelecer interações mutuamente benéficas entre lógicas institucionais concorrentes. Essas proposições constituem um aporte teórico relevante para futuras pesquisas empíricas sobre financiamento e autonomia universitária.

Numa aproximação com nosso tema de pesquisa, o artigo contribui ao evidenciar que o financiamento educacional é um componente central da governança institucional, capaz de influenciar diretamente os padrões de resposta organizacional das instituições públicas de ensino. Embora o foco esteja na educação superior, os argumentos apresentados oferecem subsídios analíticos importantes para reflexões mais amplas sobre financiamento público, autonomia e capacidade de gestão, dialogando com debates presentes também na educação básica e na administração pública educacional.

Assim, reforça a compreensão de que modelos de financiamento moldam profundamente as possibilidades de autonomia institucional, e que a garantia de financiamento estatal direto pode constituir uma condição necessária para o exercício pleno da autonomia universitária. Sua principal contribuição para a revisão da literatura está em oferecer um arcabouço teórico-institucional crítico, capaz de sustentar análises sobre os limites e potencialidades das políticas de financiamento educacional em contextos marcados por reformas gerenciais e restrições orçamentárias.

Análise do material selecionado na Plataforma da Capes.

A dissertação de Nascimento(2023) intitulada “Investigação do uso de boas práticas de gestão do Programa Dinheiro Direto na Escola (região Nordeste) na gestão escolar”, apresenta uma contribuição relevante ao analisar o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) sob a perspectiva das boas práticas de gestão escolar, deslocando o foco da simples execução financeira para a compreensão dos processos organizacionais, participativos e técnicos que qualificam o uso dos recursos públicos descentralizados. Ao investigar escolas da Região Nordeste com Índice de Gestão Descentralizada (IdeGES) elevado, o estudo se destaca por adotar um recorte empírico que privilegia experiências exitosas, contribuindo para a identificação de referenciais positivos de gestão.

Uma contribuição central do trabalho reside na utilização do IdeGES como critério analítico, reconhecendo-o como um indicador nacional de desempenho da gestão do PDDE. Ao selecionar escolas com IdeGES acima de 9 e com diretores experientes na condução da Unidade Executora (UEX), a pesquisa permite compreender como a continuidade da gestão e a experiência administrativa influenciam positivamente a organização e a aplicação dos recursos financeiros.

Do ponto de vista metodológico, a dissertação se ancora em uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, descritiva e multicaso, o que possibilita uma análise aprofundada das práticas de gestão em diferentes contextos estaduais da Região Nordeste. A escolha pela entrevista semiestruturada, associada à análise de indicadores como IdeGES e IDEB, fortalece a triangulação dos dados e amplia a consistência interpretativa dos resultados.

A utilização da Análise SWOT como ferramenta de interpretação constitui outro aporte relevante do estudo, pois permite identificar, de forma sistematizada, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à gestão dos recursos do PDDE. Essa estratégia analítica aproxima a dissertação de estudos que buscam integrar instrumentos da gestão administrativa ao campo educacional, contribuindo para análises aplicadas e propositivas.

Os resultados evidenciam que a gestão participativa e a assistência técnica de qualidade configuram os elementos centrais para a boa gestão dos recursos do PDDE. O estudo demonstra que a atuação articulada entre direção escolar, Unidade Executora, conselhos escolares e comunidade fortalece a governança local, favorecendo a transparência,

o planejamento e o uso estratégico dos recursos financeiros. Essa constatação aproxima a dissertação de pesquisas que defendem a descentralização acompanhada de capacidade técnica e participação social como condição para a efetividade das políticas educacionais.

Outro aspecto relevante da pesquisa é a demonstração de que a boa gestão dos recursos do PDDE gera impactos positivos concretos, tais como a melhoria da infraestrutura escolar, a ampliação do acesso a equipamentos pedagógicos, o fortalecimento da gestão escolar e o aprimoramento da proposta pedagógica. Esses impactos, segundo o estudo, refletem-se no processo de ensino-aprendizagem e nos resultados educacionais, evidenciados pela relação com o IDEB.

O trabalho de Nascimento (2023) contribui com nossas inquietações, ao evidenciar que a aplicabilidade dos recursos financeiros depende diretamente da qualidade da gestão escolar, reforçando a ideia de que financiamento, gestão e resultados educacionais são dimensões indissociáveis. A pesquisa demonstra que programas como o PDDE podem cumprir seu papel indutor de melhorias educacionais quando acompanhados de formação, assistência técnica e práticas participativas de gestão.

Os principais achados para a nossa revisão da literatura, está em demonstrar que o PDDE, enquanto política de descentralização financeira, alcança maior efetividade quando sustentado por boas práticas de gestão, caracterizadas pela participação da comunidade, pelo domínio técnico dos gestores e pela continuidade administrativa. O estudo oferece subsídios importantes para análises que buscam avançar na identificação dos recursos para a compreensão de sua aplicabilidade concreta e seus efeitos no cotidiano escolar, aspecto central para o debate sobre políticas públicas educacionais no Brasil.

“O Programa Dinheiro Direto na Escola no contexto da capacitação de gestores de recursos da educação básica municipal” – dissertação de Mestrado de Fernandes (2022), analisa o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) a partir da perspectiva da capacitação dos gestores escolares, especialmente dos diretores municipais responsáveis pela gestão e prestação de contas dos recursos descentralizados. Ao centrar o objeto de estudo na relação entre gestores escolares e o PDDE, o trabalho evidencia que a efetividade dessa política de descentralização financeira depende diretamente das competências técnicas, administrativas e formativas dos profissionais que atuam na gestão escolar.

Uma das principais contribuições do estudo reside na problematização do modelo de escolha dos diretores escolares, ao testar a premissa de que esses gestores, em geral, não são alocados no cargo com base em critérios de formação ou capacitação econômica-financeira. Essa constatação aproxima a dissertação de debates críticos sobre profissionalização da gestão escolar, ao evidenciar uma lacuna estrutural entre as responsabilidades atribuídas aos diretores e a formação necessária para o exercício qualificado da gestão financeira.

Os resultados da pesquisa são sistematizados em dezoito apontamentos centrais, que evidenciam fragilidades na familiaridade dos diretores com aspectos operacionais do PDDE, como consulta de preços, execução dos recursos e prestação de contas. Ao mesmo tempo, o estudo revela demandas explícitas por capacitações contínuas, contextualizadas e alinhadas às exigências legais e administrativas do programa, reforçando a ideia de que a descentralização financeira, por si só, não garante autonomia nem eficiência na gestão escolar.

Um aporte relevante da dissertação está na construção de treze linhas de ações estratégicas, consolidadas em um Relatório Técnico Conclusivo, voltado à qualificação da gestão do PDDE no âmbito municipal. Esse produto técnico representa um avanço em relação a estudos meramente diagnósticos, pois propõe intervenções concretas que podem orientar políticas de formação continuada promovidas pelas Secretarias Municipais de Educação.

Assim, o trabalho de Fernandes (2022) dialoga diretamente com estudos que evidenciam que o sucesso do PDDE está condicionado à capacidade dos gestores de compreender, operacionalizar e prestar contas dos recursos públicos. A pesquisa reforça a compreensão de que a descentralização financeira exige, necessariamente, investimentos sistemáticos em formação e suporte técnico, sob pena de comprometer a aplicação adequada dos recursos e a efetividade das políticas educacionais.

Além disso, contribui ao indicar que o método adotado e o relatório técnico produzido possuem potencial de replicabilidade, podendo ser utilizados por outros municípios e entes federativos como instrumento de diagnóstico e planejamento da capacitação de gestores. Essa característica amplia o alcance prático do estudo e fortalece sua relevância no campo das políticas públicas educacionais.

Neste sentido, ela demonstra que a gestão do PDDE é um processo formativo, que demanda capacitação contínua, critérios mais técnicos de seleção de gestores e apoio institucional permanente. O estudo evidencia que o financiamento educacional

descentralizado só alcança seus objetivos quando articulado a políticas de formação, governança e profissionalização da gestão escolar, aspectos centrais para a compreensão da aplicabilidade dos recursos públicos na educação básica.

Em “A descentralização das políticas de financiamento de educação brasileira: um estudo sobre a gestão e execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) no contexto da educação do campo em um município paraense”, Pereira (2023) analisa o processo de descentralização das políticas de financiamento da educação pública brasileira, tomando como objeto empírico a gestão e execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) em escolas do campo da rede municipal de Abaetetuba, no estado do Pará. Ao inserir a análise no contexto da educação do campo, o estudo amplia o debate sobre financiamento educacional, evidenciando especificidades territoriais, históricas e sociais frequentemente invisibilizadas nas políticas públicas de alcance nacional.

Um dos principais aportes do trabalho reside na adoção do referencial do Materialismo Histórico Dialético, que permite compreender o PDDE como parte de um movimento mais amplo de reconfiguração do Estado e das políticas educacionais, associado às orientações neoliberais. Nessa perspectiva, o programa é interpretado como uma política que, ao mesmo tempo em que descentraliza recursos e amplia o alcance da ação estatal, transfere responsabilidades administrativas e contábeis às escolas e aos conselhos escolares, sem assegurar, de forma equânime, as condições materiais e institucionais necessárias para sua efetivação.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa se caracteriza por uma abordagem qualitativa, articulando pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A utilização de teses, dissertações e artigos científicos, associada à análise de dados da SEMEC/Abaetetuba e do FNDE, bem como à realização de entrevistas semiestruturadas com representantes da execução do PDDE e com coordenadores de conselhos escolares, confere densidade empírica ao estudo e permite uma leitura aprofundada das contradições presentes na implementação do programa.

Os resultados evidenciam que o PDDE constitui uma política de financiamento suplementar importante, capaz de direcionar recursos diretamente às escolas e alcançar um grande número de municípios e conselhos escolares no país. Contudo, o estudo revela que a efetividade do programa é limitada por processos complexos de gestão, execução e prestação

de contas, que se intensificam em contextos educacionais marcados por desigualdades históricas, como é o caso das escolas do campo.

Um achado central da pesquisa é a constatação de um alto índice de inexecução dos recursos do PDDE na rede municipal de Abaetetuba, mesmo em um contexto no qual houve avanços institucionais relacionados à constituição de Conselhos Escolares. Essa contradição evidencia que a existência formal dos conselhos não garante, por si só, a execução dos recursos, sendo necessário considerar fatores como orientação técnica insuficiente por parte da Entidade Executora (EEx), dificuldades na formalização e funcionamento dos conselhos, insuficiência de recursos e obstáculos logísticos, como o deslocamento dos membros em áreas rurais.

No que se refere especificamente às escolas do campo analisadas, o estudo aponta que estas enfrentam desafios adicionais em relação à gestão do PDDE, decorrentes das condições territoriais, da precariedade de infraestrutura, da limitação de apoio técnico e das dificuldades de articulação institucional. Esses elementos reforçam a necessidade de políticas de financiamento que considerem as especificidades do campo, sob pena de reproduzir desigualdades e comprometer o direito à educação em contextos rurais.

Pereira (2023) contribui com nossas inquietações, ao evidenciar que a descentralização do financiamento educacional não opera de maneira homogênea, sendo atravessada por desigualdades regionais, institucionais e históricas. A pesquisa reforça a compreensão de que o PDDE, embora seja um programa estratégico para a educação básica, demanda apoio técnico contínuo, formação dos gestores e adaptação às realidades locais, especialmente nas escolas do campo.

Em seu estudo, o autor demonstra que o PDDE é simultaneamente uma política necessária e contraditória: necessária por ampliar o acesso das escolas aos recursos públicos; contraditória por impor exigências administrativas complexas a contextos que carecem de condições estruturais para atendê-las. Esse material oferece subsídios importantes para análises críticas sobre financiamento educacional, gestão democrática e equidade, reforçando a necessidade de políticas públicas que articulem descentralização, formação, suporte institucional e justiça social.

A dissertação de Rejane Marques da Silva Lins, intitulada “A descentralização de recursos financeiros na gestão da escola pública: desafios e possibilidades”, analisa a gestão

dos recursos financeiros descentralizados na escola pública, tomando como eixo central a atuação do diretor escolar frente às demandas institucionais e às exigências da gestão democrática. Ao problematizar como os diretores definem prioridades, gerenciam recursos e promovem a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, o estudo amplia a compreensão sobre os desafios concretos da descentralização financeira no cotidiano das escolas.

Uma das principais contribuições do trabalho reside na análise do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) como potencial indutor da gestão democrática, especialmente no que se refere à partilha do poder decisório no âmbito da unidade escolar. A pesquisa parte do pressuposto de que o repasse direto de recursos à escola pode fortalecer processos democráticos, desde que acompanhado de condições institucionais, formativas e organizacionais adequadas. Essa abordagem aproxima o estudo de análises críticas que reconhecem o potencial emancipatório da descentralização, mas também evidenciam seus limites práticos.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, articulando análise documental e aplicação de questionário qualitativo a diretoras da Rede Municipal de Santo André. A utilização da Análise de Conteúdo, associada a um referencial teórico consistente sobre gestão democrática e financiamento educacional, confere rigor à interpretação dos dados e permite identificar padrões recorrentes nas experiências das gestoras escolares.

Os resultados do estudo evidenciam fragilidades significativas na gestão do PDDE, organizadas em duas vertentes centrais. A primeira refere-se aos aspectos operacionais, como a falta de tempo para execução dos recursos, dificuldades no manejo das verbas de capital e custeio, problemas na guarda da documentação e no preenchimento e envio da prestação de contas. Esses achados dialogam diretamente com outros estudos que apontam a complexidade técnico-administrativa do PDDE como um obstáculo à sua plena efetivação.

A segunda vertente diz respeito aos aspectos interacionais e participativos, relacionados à baixa participação de professores, funcionários e famílias nos processos decisórios. O estudo revela fatores como falta de tempo, desinteresse, apatia e desconhecimento sobre o programa, o que compromete a dimensão democrática da gestão financeira. Essa constatação aproxima a dissertação de pesquisas que evidenciam que a descentralização de recursos, por si só, não garante a democratização da gestão, sendo

necessário investir em processos formativos e em estratégias de mobilização da comunidade escolar.

Lins (2022), faz uma análise crítica do papel do FNDE, ao apontar a necessidade de revisão de procedimentos e processos que dificultam o uso dos recursos, sem comprometer a transparência e a prestação de contas. Ao mesmo tempo, o estudo destaca a responsabilidade dos sistemas municipais de ensino na formação dos diretores escolares, especialmente no que se refere a conhecimentos básicos de natureza contábil e administrativa exigidos pela gestão do PDDE.

A autora apresenta a proposição de um produto de intervenção, fundamentado em pressupostos formativos, estruturado na tríade: aquisição de conhecimentos operacionais, reflexão crítica sobre a gestão democrática e ação voltada à superação de fragilidades existentes e à antecipação de problemas. Esse produto confere ao trabalho um caráter aplicado, ampliando sua relevância prática e sua potencial replicabilidade em outros contextos municipais.

Numa possível aproximações com a nossa dissertação, o estudo de Lins (2022) contribui ao demonstrar que a efetividade do PDDE está diretamente associada à capacidade de gestão dos diretores e à qualidade dos processos participativos instaurados na escola. A pesquisa reforça a compreensão de que financiamento, gestão democrática e formação de gestores constituem dimensões indissociáveis na análise das políticas públicas educacionais.

A principal contribuição de Lins (2022) para a nossa revisão da literatura, está em evidenciar que a descentralização de recursos financeiros pode fortalecer a gestão democrática da escola pública, mas enfrenta limites operacionais e participativos que exigem políticas articuladas de formação, apoio técnico e revisão dos procedimentos institucionais. O estudo oferece subsídios consistentes para análises que buscam compreender não apenas a existência dos recursos, mas sua aplicabilidade concreta e seus impactos na dinâmica democrática da escola.

A tese de Doutorado de Eduardo Ferreira da Silva Caetano, sob o título “Fonte própria como recursos financeiros adicionais – fato ou ilusão? Uma análise das arrecadações próprias de quatro universidades federais”, publicada em 2023, possui uma contribuição robusta e original ao problematizar o papel das receitas próprias como mecanismo adicional de financiamento das universidades federais brasileiras, questionando se tais recursos

constituem, de fato, uma alternativa viável para a sustentabilidade financeira das instituições ou se representam uma ilusão política e administrativa diante das responsabilidades constitucionais do Estado no financiamento da educação superior.

Uma contribuição central do trabalho reside na articulação entre o marco jurídico-constitucional e a análise empírica do financiamento universitário. Ao recuperar dispositivos da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/1996), a tese reafirma que cabe à União assegurar recursos suficientes para a manutenção e o desenvolvimento das instituições federais de ensino superior. Nesse sentido, o estudo tensiona discursos que defendem a ampliação da arrecadação própria como solução estrutural para o subfinanciamento, ao evidenciar que tal estratégia pode contrariar o espírito constitucional de garantia do direito à educação superior pública.

Do ponto de vista analítico, a tese se destaca por examinar criticamente a defesa da fonte própria — entendida como recursos oriundos da prestação de serviços, convênios, alienação de bens e atuação das fundações de apoio — como mecanismo de complementação orçamentária. Caetano (2023) demonstra que essa estratégia, embora utilizada por algumas universidades, não é igualmente acessível a todas as instituições, em razão de diferenças históricas, regionais, estruturais e institucionais, o que tende a aprofundar desigualdades no financiamento das despesas de custeio e capital.

Metodologicamente, a pesquisa combina análise histórica e normativa com exame quantitativo da evolução e execução das receitas próprias das universidades federais e de suas fundações de apoio no período de 2008 a 2021. A escolha de quatro universidades — Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) — permite uma análise aprofundada de instituições com maior capacidade de arrecadação, evidenciando padrões concentradores no financiamento.

Os resultados empíricos revelam que essas quatro universidades foram responsáveis por cerca de 44% do total das arrecadações de fonte própria entre as 69 universidades federais, ao mesmo tempo em que receberam aproximadamente 16% dos recursos da fonte destinados ao conjunto das instituições. Além disso, suas fundações de apoio arrecadaram, em conjunto, um volume expressivo de recursos, reforçando a concentração financeira. Esses achados demonstram, de forma contundente, a desigualdade estrutural no financiamento do

sistema federal de ensino superior, contrariando a ideia de que a fonte própria possa ser uma solução equitativa e generalizável.

Um levantamento teórico relevante da tese, está na crítica aos riscos de desvirtuamento da missão universitária, uma vez que a busca por receitas próprias pode induzir universidades a priorizar atividades economicamente rentáveis em detrimento de compromissos sociais, acadêmicos e científicos mais amplos. O autor evidencia que nem todas as universidades concordam com essa prática, seja por limitações estruturais, seja por posicionamento político-institucional em defesa do caráter público da educação superior.

Nas aproximações com nossas inquietações, a pesquisas sobre governança e autonomia universitária, dialoga diretamente com estudos que problematizam os efeitos das reformas inspiradas na lógica gerencial e da New Public Management, ao demonstrar que a ampliação da dependência de recursos externos competitivos não elimina o subfinanciamento, mas pode agravar disputas, assimetrias e pressões institucionais.

Assim, Caetano (2023) evidencia que a fonte própria não se configura como solução estrutural para o financiamento da educação superior, mas como um mecanismo seletivo que beneficia universidades com maior capacidade de articulação econômica e institucional. O estudo reforça a compreensão de que o financiamento público estatal direto permanece como condição central para a garantia da autonomia universitária, da equidade entre instituições e da efetivação do direito à educação superior pública.

Neste sentido, a tese contribui de forma para o nosso debate, ao demonstrar que a defesa da fonte própria como alternativa ao financiamento público deve ser analisada criticamente, à luz das desigualdades federativas, institucionais e do papel do Estado. Trata-se de um trabalho que fortalece análises críticas sobre financiamento educacional e oferece subsídios sólidos para a discussão sobre políticas públicas de educação no Brasil.

Investigando os desafios enfrentados pelos diretores escolares na gestão dos recursos financeiros no âmbito da educação básica pública, a dissertação de Erika Fernanda Pereira da Silva, intitulada “O Diretor Escolar e a gestão financeira em escolas de educação básica: o caso da SRE Sete Lagoas“, busca analisar especificamente a realidade das Caixas Escolares das escolas estaduais vinculadas à Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Sete Lagoas, em Minas Gerais. O estudo insere-se no campo da gestão educacional ao

problematizar a relação entre atribuições administrativas, formação dos gestores e efetividade das políticas de descentralização financeira.

Uma contribuição central do trabalho de Silva (2021), reside na análise do papel do diretor escolar como gestor financeiro, evidenciando que a responsabilidade pela execução dos recursos repassados pelo FNDE e pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) impõe demandas técnicas e administrativas que nem sempre são acompanhadas da formação adequada. O estudo demonstra que a descentralização dos recursos, operacionalizada por meio da Caixa Escolar, transfere à escola responsabilidades complexas, ampliando o escopo de atuação do gestor escolar.

No campo metodológico, a pesquisa articula revisão de literatura com pesquisa de campo, utilizando questionário on-line aplicado a gestores de quatro escolas estaduais de Sete Lagoas. Essa abordagem permite identificar, a partir da percepção dos próprios diretores, as principais dificuldades relacionadas à execução financeira, ao cumprimento das exigências legais e à organização dos processos administrativos vinculados à Caixa Escolar. A opção por um recorte qualitativo favorece a compreensão das tensões vivenciadas no cotidiano da gestão escolar.

Os resultados da pesquisa evidenciam fragilidades recorrentes na gestão financeira escolar, relacionadas, sobretudo, à insuficiência de formação específica para lidar com normas, procedimentos e exigências contábeis associadas aos recursos descentralizados. Esses achados dialogam diretamente com outros estudos sobre o PDDE e programas similares, reforçando a ideia de que a descentralização financeira, embora amplie a autonomia da escola, pode gerar sobrecarga administrativa e insegurança nos gestores quando não acompanhada de suporte técnico contínuo.

Um ponto marcante da pesquisa, está na proposição de um Plano de Ação Educacional, elaborado com base nos problemas identificados na pesquisa empírica. Esse plano enfatiza a formação continuada dos gestores escolares como estratégia central para o enfrentamento das dificuldades na gestão financeira, propondo ações a serem desenvolvidas no âmbito da própria Superintendência Regional de Ensino. Tal característica confere ao estudo um caráter aplicado, alinhado às finalidades do mestrado profissional, e amplia sua relevância prática.

A leitura de Silva (2021) contribuiu para reforçar que a efetividade das políticas de repasse direto de recursos às escolas depende diretamente da capacitação dos diretores escolares, que atuam como principais responsáveis pela execução financeira. A pesquisa destaca que a ausência de formação específica compromete não apenas a gestão dos recursos, mas também o potencial desses programas de contribuir para a melhoria das condições de ensino.

Além disso, a dissertação dialoga com estudos que problematizam a articulação entre gestão financeira e gestão pedagógica, ao indicar que dificuldades na administração dos recursos podem desviar o foco do gestor das questões pedagógicas centrais da escola. Essa constatação reforça a necessidade de políticas públicas que integrem financiamento, formação e apoio institucional aos gestores escolares.

A dissertação evidencia que a gestão financeira escolar constitui um eixo estruturante da gestão educacional, exigindo competências específicas que precisam ser desenvolvidas de forma sistemática. Além disso, demonstra que a descentralização financeira, materializada nas Caixas Escolares, só alcança seus objetivos quando acompanhada de formação continuada, suporte técnico e estratégias institucionais de apoio, elementos fundamentais para a efetividade das políticas públicas educacionais na educação básica.

“A implementação do Programa Dinheiro Direto na Escola: uma análise a partir da percepção dos agentes locais sob a perspectiva da gestão escolar”, dissertação de Natália Martins Barros, analisa a implementação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) a partir da percepção dos agentes locais responsáveis por sua execução, assumindo como eixo central a relação entre descentralização financeira, autonomia escolar e práticas democráticas. Ao adotar como recorte empírico o município de Mariana (MG), o estudo oferece uma leitura aprofundada sobre como uma política pública federal se materializa no cotidiano das escolas municipais.

Uma contribuição do trabalho está na utilização da teoria dos burocratas de nível de rua (*street-level bureaucrats*), proposta por Lipsky (1980), como referencial teórico para compreender o papel dos implementadores locais na conformação da política pública. Essa abordagem permite evidenciar que a implementação do PDDE não ocorre de forma automática ou linear, mas é mediada pelas interpretações, conhecimentos, limitações e escolhas dos agentes que atuam diretamente na escola e na secretaria municipal de educação.

Em sua metodologia, Barros (2020) adota uma abordagem qualitativa, estruturada como estudo de caso em três escolas municipais, articulando levantamento bibliográfico e entrevistas semiestruturadas com treze participantes, entre membros das unidades executoras e uma técnica da Secretaria Municipal de Educação (SEMED). Essa estratégia metodológica possibilita captar múltiplas perspectivas sobre o funcionamento do programa, fortalecendo a análise sobre os efeitos da implementação no contexto escolar.

Os resultados indicam fragilidades significativas no processo de implementação do PDDE, destacando-se o conhecimento parcial dos agentes locais sobre o programa, a resistência de alguns funcionários em lidar com a burocracia associada à execução dos recursos e a baixa participação dos pais e da comunidade escolar nos processos decisórios. Esses achados reforçam a compreensão de que a descentralização financeira, por si só, não garante a democratização da gestão escolar, sendo necessário investir em formação, comunicação e estratégias de engajamento da comunidade.

Outro achado relevante refere-se à centralização da responsabilidade pela gestão e prestação de contas no âmbito municipal, o que tensiona o discurso de autonomia escolar associado ao PDDE. A pesquisa evidencia que, embora o recurso seja repassado diretamente às escolas, a dependência técnica e administrativa da SEMED permanece significativa, o que limita a autonomia efetiva das unidades escolares.

Ao mesmo tempo, o estudo reconhece que o PDDE é percebido pelos participantes como um programa positivo e necessário, na medida em que possibilita atender demandas imediatas das escolas. Contudo, os entrevistados apontam que os recursos financeiros são insuficientes para suprir todas as necessidades da gestão escolar, o que evidencia limites estruturais da política e reforça a necessidade de articulação com outras fontes de financiamento.

A autora também destaca como demanda central, a necessidade de maior proximidade entre a Secretaria Municipal de Educação e as escolas, bem como o investimento em formação continuada dos gestores da educação básica. Essa formação é apontada como condição essencial para que os agentes escolares possam atuar de maneira mais autônoma, colaborativa, democrática e segura na implementação do PDDE.

No trabalho de Barros (2020) contribui para nossa reflexão, ao evidenciar que a efetividade do PDDE depende fortemente da atuação dos agentes de base, de seu nível de

conhecimento sobre o programa e das condições institucionais oferecidas para sua implementação. A autora dialoga diretamente com pesquisas que tratam da gestão escolar, da descentralização financeira e da implementação de políticas públicas, reforçando a importância de análises que articulem financiamento, governança, formação de gestores e participação democrática.

Considerando todos os pontos analisados, a principal contribuição de Barros (2020) está em demonstrar que o PDDE, enquanto política de descentralização financeira, produz efeitos ambíguos: amplia possibilidades de autonomia e atendimento às demandas escolares, mas enfrenta limites relacionados à burocracia, à insuficiência de recursos e à fragilidade dos processos participativos. O estudo reforça a necessidade de políticas públicas que avancem para além do repasse financeiro, incorporando formação continuada, apoio técnico e fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas.

A tese de Mariana Peleje Viana, 2020, intitulada “O Programa Dinheiro Direto na Escola e a gestão financeira escolar em âmbito nacional”, constitui uma das análises mais abrangentes e sistemáticas sobre o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) no Brasil, ao investigar, em escala nacional, o cumprimento dos objetivos legais do Programa desde sua criação, articulando as dimensões do financiamento educacional, da gestão financeira escolar e da avaliação de políticas públicas. Trata-se de um trabalho de referência para estudos que problematizam a descentralização financeira e seus efeitos sobre a autonomia e a qualidade da educação básica.

Uma contribuição importante do trabalho, está na avaliação explícita dos três objetivos legais do PDDE, superando análises meramente descritivas ou normativas. Ao adotar esse critério, o estudo permite verificar empiricamente se o Programa cumpre aquilo que institucionalmente se propôs a realizar: melhorar a infraestrutura física e pedagógica das escolas, fortalecer a autogestão escolar e contribuir para a elevação do desempenho educacional.

A pesquisa se destaca pela robustez de sua dimensão empírica, organizada em duas subdimensões complementares. A primeira, de natureza legal-financeira, analisa uma série histórica extensa (1997–2018) da execução financeira do PDDE, com base nos relatórios do FNDE, situando o Programa no conjunto das ações federais de financiamento da educação. Essa análise evidencia que o PDDE, embora relevante em termos de capilaridade, representa

uma fração limitada do orçamento educacional federal, o que impõe restrições estruturais ao alcance de seus objetivos.

A segunda subdimensão, de verificação de campo em âmbito nacional, constitui um dos aportes mais relevantes da tese. A aplicação de uma enquête on-line a escolas de todas as unidades federativas — ainda que com taxa de retorno reduzida — possibilitou a construção de um banco de dados representativo da percepção dos gestores escolares sobre a gestão financeira e o uso dos recursos do PDDE. Esse procedimento confere densidade empírica às análises e permite captar como a política é vivenciada no cotidiano das escolas.

Os resultados do estudo indicam que o primeiro objetivo legal do PDDE é cumprido de forma insatisfatória, uma vez que a maioria das escolas relata insuficiência de recursos para pequenas reformas, manutenção predial e desenvolvimento de projetos pedagógicos. O dado de que quase metade das escolas depende exclusivamente do PDDE para sua gestão financeira — especialmente nas regiões Norte e Nordeste — revela um alto grau de dependência estrutural, evidenciando fragilidades no financiamento da educação básica e a necessidade de maior atuação da União.

No que se refere ao segundo objetivo, relativo ao fortalecimento da autogestão escolar, os resultados apontam um cumprimento parcial. Embora uma parcela significativa das escolas reconheça que o PDDE não auxilia diretamente a gestão financeira, a ampla maioria dos respondentes identifica o Programa como um potencial indutor da participação da comunidade escolar, o que o aproxima de debates sobre gestão democrática e descentralização com controle social.

Quanto ao terceiro objetivo, relacionado à elevação dos índices de desempenho da educação básica, a tese evidencia uma percepção positiva dos gestores, embora reconheça a ausência de comprovação empírica robusta na literatura que sustente essa relação causal. Essa constatação representa um aporte crítico importante, ao diferenciar percepção, expectativa e evidência científica no campo da avaliação de políticas educacionais.

Entre as conclusões centrais, destaca-se a necessidade de reformulação da base de cálculo dos repasses do PDDE, de modo a torná-los mais compatíveis com as demandas reais das escolas. Essa proposição dialoga diretamente com estudos que apontam limites do valor per capita, da previsibilidade dos repasses e da capacidade do Programa de responder às desigualdades regionais e institucionais.

Viana (2020) oferece um marco analítico estruturante, ao evidenciar que o PDDE é simultaneamente uma política de grande alcance nacional e de impacto financeiro limitado, cujo potencial de indução à gestão democrática e à melhoria da qualidade educacional depende de ajustes estruturais, maior aporte de recursos e articulação com outras políticas de financiamento.

A sua principal contribuição está em demonstrar que o PDDE, embora central na gestão financeira escolar, não pode ser analisado isoladamente como solução para o financiamento da educação básica. O estudo reforça a necessidade de compreender o Programa no interior de um sistema mais amplo de políticas educacionais, articulando financiamento, gestão, autonomia e qualidade da educação pública.

Finalizando as buscas realizadas na base de Teses e Dissertações da CAPES, temos a dissertação de José Ivo Peres Galvão, com o título “A implantação do Programa Dinheiro Direto na Escola e suas articulações com a gestão escolar”. Galvão (2020), busca em suas inquietações, analisar a implantação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) no contexto das escolas públicas estaduais de Cruzeiro do Sul, no Acre, situando essa política no marco histórico das reformas do Estado brasileiro dos anos 1990 e da reconfiguração das políticas de financiamento da educação. Ao articular a criação do PDDE às transformações decorrentes da política de fundos e às orientações de organismos internacionais, o estudo amplia a compreensão do Programa como parte de um movimento estrutural de descentralização financeira e reorganização da gestão escolar.

O estudo demonstra que a implantação do Programa alterou significativamente o cotidiano da gestão, fortalecendo aspectos financeiros e administrativos, reorganizando processos internos e ampliando responsabilidades das equipes gestoras. Essa constatação aproxima a dissertação de pesquisas que evidenciam que a descentralização financeira não é neutra, produzindo impactos diretos na dinâmica organizacional das escolas.

Do ponto de vista teórico, a dissertação se ancora em um referencial sólido e diversificado, dialogando com autores que discutem gestão democrática, políticas públicas educacionais, financiamento da educação e autonomia escolar. A articulação entre esses referenciais permite ao autor analisar o PDDE não apenas como mecanismo de repasse financeiro, mas como política pública que tensiona as relações entre autonomia, controle estatal e participação da comunidade escolar.

O modelo metodológico usado, adota uma abordagem qualitativa, estruturada a partir de pesquisa documental, revisão de literatura e pesquisa empírica, com análise dos dados fundamentada na Análise de Conteúdo. Essa estratégia possibilita captar as percepções das equipes gestoras sobre a implantação do Programa, suas compreensões acerca de seus efeitos e as evidências concretas das mudanças observadas na gestão escolar.

Os resultados da pesquisa indicam que o PDDE contribuiu para o fortalecimento da organização administrativa e financeira das escolas investigadas, favorecendo maior sistematização dos procedimentos de gestão e ampliando a participação da comunidade escolar nas decisões relacionadas aos recursos. Esse achado aproxima a dissertação de estudos que reconhecem o potencial do PDDE como indutor de práticas participativas e de gestão democrática, especialmente no que se refere ao envolvimento da comunidade nos processos decisórios.

Entretanto, o estudo também evidencia uma dimensão contraditória do Programa, ao apontar que a ampliação das responsabilidades financeiras veio acompanhada de maior controle e burocratização estatal, o que, na percepção das equipes escolares, restringe o exercício pleno da autonomia. Essa tensão entre descentralização e controle reforça análises críticas que problematizam os limites das políticas de repasse direto de recursos, sobretudo quando acompanhadas de exigências normativas complexas.

O trabalho de Galvão (2020) demonstra que a implantação do PDDE modifica a gestão escolar em múltiplas dimensões, combinando avanços na organização administrativa e participação comunitária com restrições impostas pelo aumento da burocracia e do controle estatal. O estudo reforça a compreensão de que o PDDE deve ser analisado como uma política ambivalente, cujos efeitos dependem das condições institucionais, do suporte técnico oferecido e da formação das equipes gestoras.

O autor evidencia que o PDDE atua como um elemento estruturante da gestão escolar, capaz de reorganizar práticas administrativas e ampliar espaços participativos, mas que também impõe limites à autonomia quando não acompanhado de políticas de formação, simplificação de procedimentos e fortalecimento institucional das escolas.

Com o objetivo de buscar artigos além da plataforma Sucupira da CAPES, fomos contemplados com dois artigos do repositório de Teses da Universidade de São Paulo – USP,

os quais merecem nossa análise, pelas inquietações, metodologia e sustentação teórica sobre nosso tema de pesquisa.

O primeiro é “A descentralização de recursos financeiros como indutor da gestão democrática: estudo sobre as escolas municipais de São Carlos, SP”. A dissertação de Teresa Lúcia da Silva (2009) contribui ao analisar a descentralização de recursos financeiros como instrumento indutor da gestão democrática nas escolas públicas municipais de São Carlos (SP), situando a escola como espaço privilegiado para a construção de relações sociais baseadas na transparência, solidariedade e participação popular. O estudo parte de uma concepção ampliada de gestão democrática, compreendida como expressão de um projeto societário comprometido com a cidadania e com a aproximação entre Estado e usuários dos serviços públicos.

O ponto central do trabalho, reside na articulação entre descentralização financeira e participação popular, ao demonstrar que a regularidade no repasse de recursos aos gestores escolares, no período de 2001 a 2004, constituiu uma estratégia adotada pela Administração Municipal para garantir condições materiais de funcionamento das escolas e, simultaneamente, fomentar práticas participativas. A pesquisa evidencia que o financiamento descentralizado pode atuar como meio concreto de fortalecimento da autonomia escolar, desde que acompanhado da criação de canais institucionais de participação.

A autora, evidencia que a política pública de descentralização analisada cumpriu um papel importante no atendimento das necessidades materiais mais imediatas das escolas, especialmente no que se refere à manutenção predial e à aquisição de materiais pedagógicos. Esses achados aproximam o estudo de pesquisas posteriores sobre o PDDE, ao indicar que os recursos descentralizados tendem a ser priorizados para demandas urgentes do cotidiano escolar, reforçando seu caráter suplementar e operacional.

Entretanto, um dos aportes mais relevantes do trabalho está na análise crítica dos limites da descentralização financeira como indutora da gestão democrática. A pesquisadora demonstra que as características histórico-sociais do município de São Carlos, bem como a organização interna das escolas públicas, atuaram como elementos dificultadores para a apropriação efetiva das intenções democratizantes da política. Além disso, o estudo revela que, na maioria das escolas investigadas, a organização interna não favoreceu a participação popular de forma sistemática e estruturada.

A dissertação também destaca que, embora a descentralização de recursos possa funcionar como instrumento indutor da gestão democrática, a simples transferência financeira não garante, por si só, a democratização dos processos decisórios. A ausência ou fragilidade de canais efetivos de participação, aliada à persistência de práticas centralizadoras e tutelares, limita o alcance democrático da política analisada. Esse achado dialoga diretamente com estudos posteriores que problematizam a relação entre descentralização, autonomia e controle estatal.

Assim, o estudo sugere o aprimoramento dos critérios utilizados para a descentralização dos recursos financeiros, bem como o fomento a ações formativas e institucionais capazes de promover a ruptura com práticas tutelares e fortalecer a participação ativa da comunidade escolar. Essa recomendação antecipa debates que se consolidariam nos anos seguintes sobre a necessidade de articular financiamento, formação de gestores e fortalecimento dos mecanismos de gestão democrática.

Silva (2009) pode ser considerada um referencial precursor dos estudos sobre o PDDE e políticas similares de descentralização financeira. Seus achados dialogam diretamente com pesquisas mais recentes que evidenciam a ambivalência dessas políticas: ao mesmo tempo em que ampliam a capacidade de resposta das escolas às demandas imediatas, enfrentam limites estruturais e culturais para promover a democratização da gestão.

A autora demonstra que a descentralização de recursos financeiros constitui um instrumento necessário, mas insuficiente, para a consolidação da gestão democrática nas escolas públicas. O estudo reforça a compreensão de que a efetivação da participação popular e da autonomia escolar exige não apenas recursos financeiros regulares, mas também condições institucionais, organizacionais e formativas que possibilitem a apropriação democrática desses instrumentos pela comunidade escolar.

A dissertação de Adriana Zanini da Silva (2013), intitulada “A descentralização de recursos financeiros e a organização do trabalho pedagógico: o caso de Santo André”, analisa a descentralização de recursos financeiros como elemento articulador entre financiamento educacional, gestão escolar e organização do trabalho pedagógico nos ciclos iniciais do Ensino Fundamental da rede municipal de Santo André (SP). O estudo se insere no debate sobre os limites e possibilidades das políticas de descentralização no contexto pós-Constituição Federal de 1988, especialmente no que se refere à democratização das relações de poder no interior da escola.

O eixo da dissertação, reside na articulação direta entre descentralização financeira e trabalho pedagógico, aspecto menos explorado em parte da literatura, que tende a concentrar suas análises nos efeitos administrativos e financeiros dessas políticas. Ao investigar como os recursos descentralizados impactam a organização do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e as práticas pedagógicas cotidianas, a autora amplia a compreensão da descentralização como política que extrapola a dimensão financeira e alcança o núcleo pedagógico da escola.

Silva (2013) dialoga com o contexto histórico da redemocratização do país, destacando a descentralização como princípio associado à autonomia, à participação social e ao fortalecimento das políticas públicas locais. A sua inquietação evidencia que a possibilidade de a escola organizar seu PPP a partir de suas próprias demandas, com a participação da comunidade escolar, constitui um dos efeitos mais relevantes do processo de descentralização, ainda que marcado por contradições e limites estruturais.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, combinando análise documental (legal e administrativa), levantamento e análise dos recursos financeiros descentralizados e entrevistas semiestruturadas. Essa estratégia permite compreender tanto o marco normativo da descentralização quanto suas repercussões concretas nas relações de poder e nas práticas pedagógicas das escolas investigadas.

Silva (2013) afirma que a descentralização de recursos financeiros estimulou novas formas de gestão escolar, contribuindo para a reorganização das relações de poder no interior da escola e para o fortalecimento de práticas mais participativas. A autora sustenta a hipótese de que o acesso direto aos recursos financeiros ampliou a capacidade decisória da escola, favorecendo maior envolvimento da comunidade escolar na definição de prioridades e na organização do trabalho pedagógico.

Entretanto, seu texto também evidencia que esses avanços não ocorrem de maneira homogênea ou automática. Persistem entraves relacionados à cultura organizacional, à formação dos gestores e às condições institucionais, que limitam o potencial democratizante da descentralização. Esses achados aproximam o estudo de outras pesquisas que problematizam a descentralização financeira como um processo ambivalente, capaz de ampliar a autonomia escolar, mas também de reproduzir desigualdades e tensões internas.

O trabalho de Silva (2013) dialoga diretamente com estudos que abordam a descentralização de recursos como indutora da gestão democrática, ao mesmo tempo em que

avança ao demonstrar seus efeitos sobre a organização do trabalho pedagógico. Essa abordagem reforça a compreensão de que financiamento, gestão e pedagogia são dimensões indissociáveis na análise das políticas educacionais.

Podemos afirmar que, a principal contribuição de Silva (2013) para a revisão da literatura em nossos estudos, está em evidenciar que a descentralização de recursos financeiros pode atuar como vetor de transformação das relações de poder e das práticas pedagógicas, desde que articulada a processos participativos, ao fortalecimento do Projeto Político-Pedagógico e à formação dos sujeitos envolvidos na gestão escolar. O estudo contribui para o debate ao reforçar que a democratização da escola pública depende não apenas do acesso aos recursos, mas da capacidade institucional de integrá-los de forma crítica e coletiva à organização do trabalho pedagógico.

Ao finalizarmos nossas leituras sobre as principais pesquisas relacionadas ao nosso tema, temos por obrigação trazer à pauta das reflexões sobre nossas inquietações, os autores mais renomados sobre a gestão financeira e escolar. Ambos aparecem em vários textos aqui analisados, dando o suporte e sustentando a base das teorias que permitem os entendimentos das ações e movimentos sociais no âmbito das escolas brasileiras.

Considerações sobre a revisão da literatura

A análise integrada dos estudos selecionados evidencia que o sucesso ou o fracasso da gestão financeira escolar, no contexto das políticas de descentralização de recursos no Brasil, não pode ser explicado por um único fator, mas resulta da articulação entre condições estruturais de financiamento, capacidades institucionais, formação dos gestores e efetividade dos mecanismos de participação democrática.

De modo recorrente, a literatura aponta que a regularidade e a previsibilidade dos repasses financeiros constituem condição básica para o funcionamento das escolas públicas e para o êxito da gestão financeira. Estudos de abrangência nacional demonstram que programas como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) assumem papel central na manutenção cotidiana das unidades escolares, sobretudo em regiões historicamente mais vulneráveis. Viana (2020) demonstra que, em muitas escolas brasileiras, especialmente nas regiões Norte e Nordeste, o PDDE representa a principal — e, em alguns casos, a única — fonte de recursos financeiros disponíveis para custear despesas básicas de funcionamento. Em contextos municipais, pesquisas como as de Silva (2009) e Silva (2013) evidenciam que a

regularidade dos repasses permitiu atender demandas imediatas, como manutenção predial e aquisição de materiais pedagógicos, conferindo maior capacidade de resposta às escolas.

Entretanto, a regularidade do repasse, embora necessária, mostra-se insuficiente quando não acompanhada de formação técnica e administrativa dos gestores escolares. Um dos pontos de maior convergência entre os estudos analisados refere-se às dificuldades enfrentadas pelos diretores no manejo dos recursos financeiros, especialmente no que diz respeito à execução orçamentária e à prestação de contas. Fernandes (2022) e Silva (2021) demonstram que muitos diretores assumem a gestão financeira sem formação prévia na área econômico-administrativa, o que compromete a utilização adequada dos recursos e gera insegurança frente às exigências legais. Nascimento (2023) reforça esse argumento ao demonstrar que escolas com melhores indicadores de gestão descentralizada apresentam, como elemento comum, a atuação de gestores mais experientes e com maior domínio técnico dos procedimentos do PDDE. Esses achados indicam que a descentralização financeira só se converte em autonomia real quando acompanhada de políticas sistemáticas de formação continuada e assistência técnica.

Outro elemento central para o sucesso da gestão financeira escolar diz respeito à participação da comunidade escolar e ao funcionamento efetivo dos conselhos e unidades executoras. Parte significativa da literatura aponta que a descentralização de recursos pode atuar como indutora da gestão democrática, desde que existam canais institucionais de participação consolidados. Silva (2013) e Galvão (2020) demonstram que o acesso direto aos recursos financeiros favoreceu a ampliação dos espaços de decisão coletiva nas escolas, contribuindo para a redefinição das relações de poder e para o fortalecimento da gestão participativa. De forma semelhante, Nascimento (2023) identifica que a gestão participativa e o envolvimento da comunidade constituem elementos estruturantes das boas práticas de gestão do PDDE. Todavia, os próprios estudos ressaltam que a participação não se efetiva automaticamente, dependendo de condições institucionais, formativas e culturais que nem sempre estão presentes no cotidiano escolar.

No que se refere aos fatores associados ao fracasso ou aos limites da gestão financeira escolar, o primeiro aspecto amplamente destacado na literatura é a insuficiência estrutural dos recursos financeiros. A avaliação nacional realizada por Viana (2020) evidencia que o PDDE cumpre de forma limitada seu objetivo legal de melhorar a infraestrutura física e pedagógica das escolas, uma vez que a maioria das unidades escolares relata falta de recursos para

manutenção predial e desenvolvimento de projetos pedagógicos. Estudos de natureza local e regional corroboram esse diagnóstico, apontando que a escassez de recursos compromete o potencial transformador da descentralização financeira (BARROS, 2020; LINS, 2022; PEREIRA, 2023). Esses achados indicam que o fracasso da gestão financeira não pode ser atribuído exclusivamente às escolas, mas deve ser compreendido no contexto mais amplo do subfinanciamento da educação básica.

Outro limite amplamente discutido diz respeito à burocratização excessiva e ao controle estatal, que tensionam a lógica da descentralização. Embora o PDDE seja concebido como mecanismo de autonomia, diversos estudos apontam que o aumento das exigências normativas e dos procedimentos de prestação de contas restringe a capacidade decisória das escolas. Galvão (2020) demonstra que, ao mesmo tempo em que fortalece aspectos administrativos da gestão escolar, o Programa amplia o controle e a vigilância estatal, o que limita o exercício pleno da autonomia. Barros (2020) evidencia que a complexidade burocrática gera resistência entre os agentes escolares e dificulta a participação da comunidade, enquanto Pereira (2023) aponta que, em contextos do campo, tais exigências contribuem diretamente para a inexecução dos recursos.

As desigualdades territoriais e institucionais constituem outro fator explicativo central para os limites da gestão financeira escolar. A literatura demonstra que políticas uniformes de descentralização produzem efeitos desiguais em contextos marcados por profundas assimetrias socioeconômicas e institucionais. Pereira (2023) evidencia que as escolas do campo enfrentam desafios específicos, como dificuldades de deslocamento, fragilidade dos conselhos escolares e insuficiência de apoio técnico, o que compromete a execução dos recursos. De modo semelhante, Silva (2009) demonstra que características histórico-sociais locais interferem diretamente na apropriação das políticas de descentralização. Em perspectiva mais ampla, a tese de Caetano (2023), ao analisar o financiamento da educação superior, reforça que estratégias alternativas de captação de recursos tendem a aprofundar desigualdades institucionais — lógica que também se reflete, em menor escala, na educação básica.

A partir desse conjunto de evidências, é possível afirmar que a gestão financeira escolar constitui um processo simultaneamente técnico, político e formativo. O sucesso das políticas de descentralização financeira depende da articulação entre financiamento adequado, formação dos gestores, suporte institucional e fortalecimento da participação democrática.

Por outro lado, o fracasso ou os limites observados decorrem, em grande medida, do subfinanciamento estrutural, da burocratização excessiva e das desigualdades territoriais que atravessam o sistema educacional brasileiro. Assim, a literatura analisada converge para a compreensão de que a descentralização de recursos, isoladamente, não garante nem a democratização da gestão escolar nem a melhoria da qualidade da educação, sendo necessária sua articulação com políticas mais amplas de financiamento, formação e governança educacional.

A gestão financeira no âmbito escolar tem sido objeto de crescente atenção na literatura acadêmica e nas políticas públicas educacionais. Autores como Luck (2008) e Paro (2012) destacam a importância da autonomia financeira e da participação da comunidade escolar na administração dos recursos como elementos cruciais para o sucesso da gestão. A gestão escolar, segundo Libâneo (2013), deve ser democrática, com participação ativa da comunidade escolar: professores, alunos, pais e funcionários. Para Novoa (1995) a chave está em libertar as energias existentes nas escolas, promovendo uma gestão que valorize a autonomia profissional dos professores e incentive a participação ativa de toda a comunidade escolar. Saviani (2008) destaca que a gestão deve ser pensada coletivamente, envolvendo todos os membros da comunidade escolar, para garantir que as decisões tomadas atendam às necessidades e interesse de todos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu artigo 15, preconiza a autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares, o que implica a necessidade de uma gestão financeira descentralizada e responsável. Chiavenato (2013) oferece uma base conceitual para a administração pública, o que implica a discussão de princípios e práticas de gestão financeira dentro desse contexto. Dourado (1999) analisa as políticas públicas existentes e os desafios para garantir recursos adequados para o ensino básico.

No entanto, a literatura ainda carece de investigações aprofundadas sobre as particularidades da gestão financeira em Etecs localizadas no interior do estado de São Paulo, considerando as suas especificidades e a sua inserção em um contexto regional.

No contexto específico das Etecs do Centro Paula Souza, a legislação estadual e as normativas internas do CPS estabelecem diretrizes para a gestão dos recursos, que incluem repasses governamentais, a utilização do Programa Dinheiro Direto na Escola Paulista (PDDE Paulista), PDDE Federal e a atuação das Associações de Pais e Mestres (APMs) como

importantes parceiras na captação e gestão de recursos complementares e informações do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Neste contexto, embora os documentos normativos sejam de acesso público e aberto, verificamos que há poucas publicações tratando do tema proposto, aumentando nossa responsabilidade na construção de uma produção acadêmica voltada à realidade e o cotidiano da prática na gestão financeira da escola e um viés com as ferramentas que possam ser utilizadas no cotidiano da gestão financeira, facilitando a articulação das tomadas de decisões e autonomia dos gestores sobre todos os recursos, meios e processos que permitam a participação efetiva dos colaboradores para uma “gestão democrática e participativa”.

Neste sentido, sem a pretensão de esgotar o tema, mas tendo até argumentos fortes sobre as inquietações já apresentadas, seguimos para a próxima etapa, apresentando o contexto da pesquisa com apresentação da nossa dinâmica no cotidiano escolar, e a metodologia proposta para nossos levantamentos na busca da resposta para a pergunta de pesquisa – mais à frente.

3. CONTEXTO DA PESQUISA E METODOLOGIA

3.1 Contexto da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em uma escola técnica (Etec) de uma cidade localizada no interior do estado de São Paulo. A escola escolhida tem como provedor o Governo do Estado de São Paulo e é administrada pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), autarquia que é vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação. A estrutura administrativa da Etec em estudo é composta pelo Superintendente de Etec, Chefe de Serviços Administrativos, Chefe de Serviços Acadêmicos, Assistente Técnico II, Coordenador Pedagógico, Orientador Educacional, Coordenadores de Curso, Coordenadores de Classe descentralizada e os Agentes Técnicos Administrativos.

A Etec pesquisada possui 80 professores e 15 funcionários, e atualmente atende aproximadamente 1660 alunos, nos períodos diurno, vespertino e noturno, oferecendo formação técnica profissionalizante de qualidade, contando com os seguintes cursos: cursos técnicos em Administração, Desenvolvimento de Sistemas, Edificações, Eletromecânica, Enfermagem, Mecânica, Química, Recursos Humanos e Soldagem; Ensino Médio com habilitação profissional de Técnico em Administração, Desenvolvimento de Sistemas, Design de Interiores, Edificações, Informática para Internet, Marketing, Meio Ambiente, Química; Técnico em Química integrado ao Ensino Médio.

A unidade possui os seguintes laboratórios: seis laboratórios de informática; um laboratório de enfermagem; dois laboratórios de química; um laboratório de mecânica – pneumática e hidráulica; um laboratório de eletricidade; um laboratório de metrologia e usinagem; uma oficina mecânica e um laboratório de edificações.

Além de cursos na sede da escola técnica, são ofertados cursos em parceria com a Secretaria Estadual de Educação de São Paulo (SEDUC-SP), nos quais as aulas são ministradas na própria escola estadual, sendo a escola técnica responsável apenas por ministrar os componentes curriculares referentes à base técnica prevista no plano de curso; atualmente são ministradas aulas em seis escolas estaduais para os seguintes cursos: de Técnico em Administração, Agronegócios e Vendas.

A unidade possui duas classes descentralizadas, que são oriundas de convênios firmados entre o CEETEPS e o municípios interessados em proporcionar os cursos, sendo o município responsável pela estrutura física, ou seja, disponibilização de salas de aula,

laboratórios e biblioteca e a escola técnica responsável pela gestão acadêmica, pedagógica e administrativa das referidas turmas. A escola estudada tem convênio com dois municípios, ofertando os cursos técnicos de administração, recursos humanos e química.

3.1.1 Centro Paula Souza

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação.

O Centro Paula Souza administra dois tipos de instituições de ensino: Escolas Técnicas Estaduais (ETECs) e Faculdades de Tecnologia (FATECs) com a missão de promover a educação tecnológica nos níveis médio (técnico) e superior (graduação tecnológica), visando atender às demandas sociais e do mercado de trabalho.

O Centro Paula Souza está presente em mais de 300 municípios, a instituição administra 228 Escolas Técnicas (Etecs), 83 Faculdades de Tecnologia (Fatecs) estaduais e 345 Classes Descentralizadas (unidades que oferecem um ou mais cursos, sob a administração de uma Etec). Atualmente, o CPS tem mais de 316 mil alunos matriculados em cursos técnicos de nível médio e superiores tecnológicos. O CPS oferece ainda Formação Inicial e Continuada e Pós-Graduação (lato e stricto sensu).

3.2 Metodologia

Este estudo insere-se no campo das pesquisas qualitativas em educação e adota como estratégia metodológica uma pesquisa documental e bibliográfica de caráter descritivo-analítico, articulada a um estudo de caso desenvolvido em uma unidade escolar da Escola Técnica Estadual (ETEC), vinculada ao Centro Paula Souza (CPS). A opção por esse delineamento metodológico justifica-se pela necessidade de compreender, em profundidade, os processos de gestão financeira escolar em sua materialidade normativa, institucional e prática, considerando as especificidades do cotidiano escolar e da atuação dos sujeitos envolvidos.

A pesquisa caracteriza-se, inicialmente, como documental, uma vez que se apoia na análise sistemática de legislações, normativas e documentos oficiais que regulamentam a gestão financeira das escolas públicas estaduais, em especial aquelas pertencentes à rede do Centro Paula Souza. Foram examinadas leis, decretos, resoluções, instruções normativas,

manuals operacionais e orientações técnicas emitidas por órgãos como o próprio CPS, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo e o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Tais documentos, por se tratarem de fontes primárias e de domínio público, possibilitam acesso irrestrito e análise direta, conferindo maior rigor e fidedignidade aos dados investigados.

Conforme destaca Gil (2002), a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico aprofundado, permitindo ao pesquisador explorar informações sob novas perspectivas. Nesse sentido, a análise dos documentos oficiais não se restringiu à descrição normativa, mas buscou identificar contradições, lacunas, potencialidades e limites das políticas e procedimentos que orientam a gestão financeira no âmbito escolar.

De forma complementar, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, fundamentada no levantamento e na análise crítica de livros, artigos científicos, dissertações e teses que abordam temáticas como gestão escolar, descentralização de recursos financeiros, autonomia da escola, políticas públicas educacionais, controle social e práticas de gestão democrática. O corpus bibliográfico foi constituído a partir de bases reconhecidas na área educacional, possibilitando a construção de um referencial teórico consistente e atualizado, capaz de sustentar as análises realizadas no estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002), fundamenta-se nas contribuições teóricas já produzidas sobre determinado objeto de estudo, permitindo ao pesquisador dialogar com diferentes autores e correntes interpretativas. Severino (2013) complementa que, embora tanto a pesquisa bibliográfica quanto a documental tenham como finalidade a coleta e análise de informações, diferenciam-se quanto à natureza das fontes: enquanto a primeira se apoia em produções científicas já sistematizadas, a segunda recorre a documentos institucionais e registros oficiais ainda não analisados sob a ótica da pesquisa acadêmica.

O estudo de caso constitui-se como eixo central da investigação empírica, tendo como foco uma unidade específica da ETEC. Essa abordagem possibilita a compreensão aprofundada dos processos de gestão financeira em seu contexto real, respeitando a complexidade das relações institucionais, administrativas e pedagógicas que permeiam o cotidiano escolar. Conforme aponta Yin (2015), o estudo de caso é particularmente adequado quando se busca analisar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, nos quais os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Nesse sentido, o estudo de caso foi construído a partir da vivência profissional da autora, que atua diretamente na gestão e na aplicação dos recursos financeiros no cotidiano da unidade escolar investigada. Essa experiência prática permitiu não apenas o acesso privilegiado aos documentos e procedimentos internos, mas também a observação sistemática dos desafios, das tomadas de decisão, das rotinas administrativas e das estratégias adotadas para a utilização dos recursos em consonância com as normativas vigentes e as demandas pedagógicas da escola. A vivência da autora, longe de comprometer o rigor científico, constitui-se como elemento analítico relevante, desde que tratada de forma reflexiva e crítica, conforme preconizam os estudos qualitativos em educação.

A análise dos dados foi realizada por meio de uma abordagem interpretativa, buscando articular os referenciais teóricos com os documentos analisados e com a realidade observada no estudo de caso. Dessa forma, a metodologia adotada permitiu compreender não apenas como a gestão financeira está normatizada, mas como ela se materializa na prática escolar, evidenciando tensões, possibilidades e impactos no processo de organização do trabalho pedagógico.

4. DE ONDE VÊM OS RECURSOS FINANCEIROS DA ESCOLA?

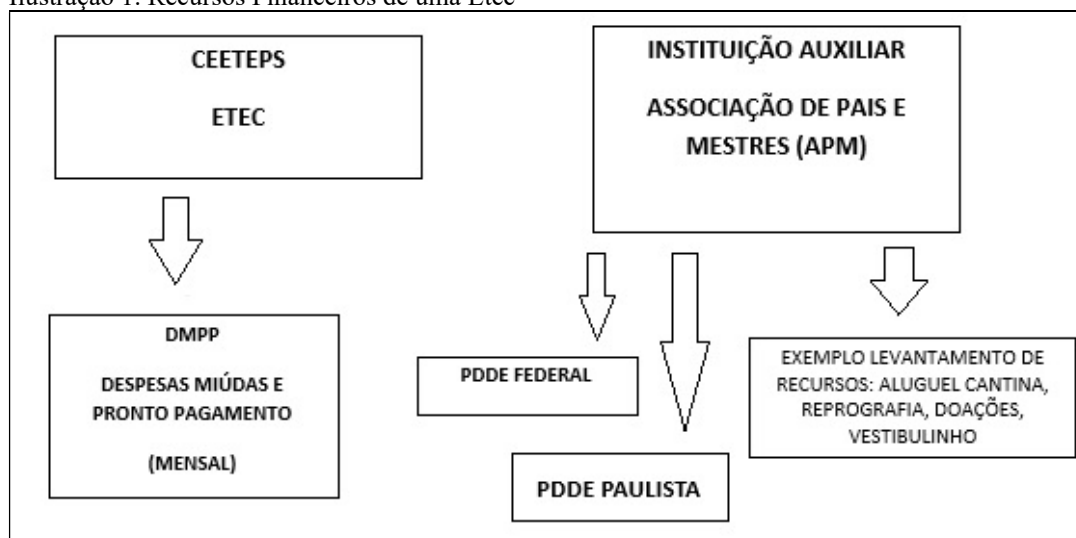
De onde vêm os recursos financeiros da escola? Ela possui condições financeiras para dar conta de suas necessidades materiais e infra estruturais no seu dia a dia? Quem toma as decisões sobre a gestão destes recursos financeiros? Estas são algumas perguntas que a leitura desta dissertação poderá ajudar a responder.

Um dos aspectos tratados nesta seção é a existência de políticas públicas que destinem recursos financeiros diretamente às escolas, tornando-os disponíveis para que as comunidades escolares tomem as melhores decisões para o desenvolvimento de ações propostas no Projeto Político Pedagógico de cada escola. Destaca-se entre essas políticas, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), instituído pelo governo federal através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) do Ministério da Educação (MEC), que destina recursos financeiros suplementares às escolas da educação básica em todo o território brasileiro.

Há outros recursos financeiros também descentralizados às escolas como as despesas definidas pelo regime de adiantamento, que consiste na entrega de numerário a um servidor, sempre precedida de empenho na dotação própria, para o fim de realizar despesas que não possam subordinar-se ao processo normal de aplicação.

Além dessas possibilidades de recursos financeiros descentralizados garantidos por meio de ações governamentais, há um grande leque de atividades que a escola realiza para tentar levantar recursos junto à comunidade atendida, na forma de festas, prêmios, aluguéis de espaços, rifas, doações, que são as denominadas arrecadações próprias das unidades escolar.

Ilustração 1. Recursos Financeiros de uma Etec



4.1 Regime de Adiantamento

O Centro Paula Souza (CPS) utiliza o Regime de Adiantamento, também conhecido como Despesas Miúdas de Pronto Pagamento (DMPP), nas suas Escolas Técnicas Estaduais (Etecs). O Regime de Adiantamento no contexto do Centro Paula Souza refere-se a um procedimento administrativo que permite a antecipação de valores para a realização de despesas específicas. Esse regime é utilizado, principalmente, para facilitar a execução de atividades que exigem pagamento imediato, como pequenas compras, taxas ou serviços que não podem esperar o processo de compra convencional.

Neste regime, a unidade administrativa recebe um montante pré-aprovado que deve ser utilizado para cobrir essas despesas. A forma de pagamento do adiantamento é através de um cartão de débito, em nome de um colaborador da unidade, que é responsável pela utilização do recurso. Após a utilização dos recursos, é necessário prestar contas, apresentando notas fiscais e comprovantes de pagamento, de modo a justificar os gastos realizados. O objetivo desse procedimento é garantir agilidade e eficiência nas operações financeiras da unidade escolar.

É importante que os representantes e gestores do Centro Paula Souza sigam as normas e diretrizes estabelecidas para o uso do regime de adiantamento, a fim de assegurar a correta aplicação dos recursos públicos e evitar problemas de prestação de contas.

As atividades desenvolvidas pelo Estado se caracterizam pelo estrito cumprimento das leis, seus decretos, portarias e instruções normativas além das orientações emanadas dos órgãos de controle, tais com a controladoria interna e em especial, o tribunal de contas do Estado de São Paulo.

Como base legal do regime de adiantamento, destaco a tabela abaixo:

Quadro 3. Regime de Adiantamento

LEIS-DECRETOS-PORTARIAS-INSTRUÇÕES-ORIENTAÇÕES REGIME DE ADIANTAMENTO	
LEI / DECRETO / INSTRUÇÃO / PORTARIA	DESCRIPTIVO
LEI FEDERAL Nº 14.133 DE 01/04/2021	Lei de Licitações e Contratos Administrativos.
DECRETO ESTADUAL Nº 53.980 DE 29/01/2009	Regulamenta o regime de adiantamento previsto nos artigos 38 a 45 da Lei nº 10.320, de 16 de dezembro de 1968
DECRETO ESTADUAL Nº 67.888 DE 17/08/2023	Regulamenta o § 1º do artigo 23 da Lei federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o procedimento administrativo de definição do valor estimado para aquisição de bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da Administração Pública direta e autárquica.
DECRETO ESTADUAL Nº 68.823 DE 04/09/2024	Altera o Decreto nº 53.980, de 29 de janeiro de 2009, que regulamenta o regime de adiantamento previsto nos artigos 38 a 45 da Lei nº 10.320, de 16 de dezembro de 1968.
INSTRUÇÃO DO TCE Nº 01 DE 22/09/2020	Ela dispõe sobre as normas para a apresentação de informações e documentos ao Tribunal, abrangendo diversas áreas de fiscalização. A norma orienta a forma como os órgãos e entidades dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, em níveis estadual e municipal, devem enviar seus dados ao TCE-SP para o controle externo.
PORTARIA CEETEPS-GDS Nº 4.317 DE 04/02/2025	Dispõe acerca de ações internas voltadas à prevenção de fraude e corrupção nas contratações públicas realizadas pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), nos termos da Lei 14.133/2021.

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

A utilização da verba é dividida em três partes: a primeira é a que antecede ao período de aplicação da verba, que consiste nas pesquisas; a segunda é o período de aplicação, que consiste em compras e recebimentos; a terceira é a prestação de contas.

A primeira parte consiste no levantamento das despesas necessárias e programadas para serem realizadas no período de aplicação da verba, para cada despesa é necessário realizar no mínimo três orçamentos. A fase que antecede ao crédito do valor do adiantamento, é sem dúvidas a mais importante, visto que o responsável vai enumerar em sequência de importância, todas as despesas necessárias e programadas para serem realizadas no período de aplicação da verba.

A segunda parte consiste nas aquisições de produtos e serviços, dos fornecedores com o menor valor.

A terceira parte consiste na prestação de contas que é obrigatória para a liberação de novos recursos, e deve ser realizada de acordo com as normas estabelecidas pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE-SP) e pelo próprio CPS. A prestação de contas do DMPP é um processo crucial, que envolve a apresentação de documentos comprobatórios dos gastos, como notas fiscais e extrato.

O Centro Paula Souza possui um departamento, a Unidade de Gestão Administrativa e Financeira (UGAF) que rege os procedimentos para a concessão, utilização e prestação de contas do regime de adiantamento.

Em resumo, o regime de adiantamento (DMPP) é uma ferramenta importante para a gestão financeira descentralizada nas unidades do Centro Paula Souza, permitindo agilidade em pequenos gastos essenciais para o seu funcionamento, desde que observadas as normas legais e internas e realizada a devida prestação de contas.

4.2. Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)

4.2.1. PDDE Federal

O Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE foi criado no ano de 1995, conhecido pelas entidades participantes como PDDE Básico, é uma iniciativa do governo federal brasileiro, executada pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), criado com o objetivo de fortalecer a autonomia das escolas públicas, através da transferência de recursos financeiros diretamente para as escolas públicas da educação básica. Atualmente é regido pela Resolução CD/FNDE/MEC nº 15, de 16 de setembro de 2021, que dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa, em cumprimento ao disposto na Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009.

O programa busca melhorar a qualidade da educação, permitindo que as próprias instituições de ensino decidam sobre a aplicação dos recursos de acordo com suas necessidades específicas.

O PDDE atende às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos.

O PDDE oferece apoio financeiro que pode ser utilizado para diversas finalidades, como a aquisição de materiais didáticos, reforma de infraestrutura, realização de atividades

pedagógicas e outras despesas que contribuam para o desenvolvimento da escola e de seus alunos.

Além de fornecer recursos, o PDDE também incentiva a participação da comunidade escolar na gestão e na fiscalização dos recursos, promovendo uma maior transparência e envolvimento de todos os atores na busca pela melhoria da qualidade educacional.

As escolas devem aderir ao programa por meio do sistema PDDEWeb, disponível no site do FNDE. A adesão é realizada anualmente, e os prazos para inscrição variam conforme o calendário estabelecido pelo FNDE.

Os recursos do PDDE são transferidos diretamente às escolas por meio de Unidades Executoras (UEX), são organizações da sociedade civil que representam a escola, no caso das ETECs, são as APMs (Associação de Pais e Mestres). Os valores repassados a cada escola são calculados com base no número de alunos matriculados, conforme os dados do Censo Escolar do ano anterior ao repasse.

Além do PDDE Básico, regido pela Resolução CD/FNDE/MEC nº 15, de 16 de setembro de 2021, existem as Ações Integradas, que consistem em programas educacionais específicos geridos pelas Secretarias do Ministério da Educação – MEC (Secretaria de Educação Básica - SEB, e Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização de Jovens e Adultos, Diversidade e Inclusão - Secadi), mas que seguem os mesmos moldes operacionais do PDDE Básico nos quesitos: forma de transferência dos repasses, modo de gestão dos recursos e modo de prestação de contas.

Contudo, cada Ação possui finalidades, objetos e públicos-alvo específicos, descritos em suas próprias resoluções, as quais devem ser estritamente seguidas para a correta aplicação dos recursos e alcance dos objetivos dos programas.

As Ações Integradas são repassadas apenas às Unidades Executoras – UEX. Atualmente, elas são transferidas a dois tipos de contas, denominadas: Conta PDDE Equidade e Conta PDDE Qualidade.

Em resumo, o PDDE é um importante programa que busca fortalecer a educação básica brasileira, oferecendo recursos financeiros diretos às escolas para que possam melhorar suas condições e promover um ensino de qualidade com a participação da comunidade escolar.

4.2.2. PDDE Paulista

O PDDE Paulista (Programa Dinheiro Direto na Escola Paulista) é uma iniciativa do Governo do Estado de São Paulo, instituída pela Lei nº 17.149 de 13 de setembro de 2019 e regulamentada pela Lei nº 17.449 de 29 de outubro de 2021, e tem como objetivo prestar assistência financeira suplementar às escolas públicas da educação básica da rede estadual paulista e às escolas técnicas estaduais, a fim de promover melhorias em sua infraestrutura física e pedagógica, com vistas a fortalecer a participação da comunidade e a autogestão escolar.

Os recursos são repassados diretamente às unidades executoras, as Associações de Pais e Mestres (APMs), por meio de crédito em conta bancária específica. Para utilizar os recursos, as escolas devem elaborar um plano de aplicação financeira, que pode abranger despesas de custeio (como pequenos reparos e manutenção) e de capital (como aquisição de equipamentos e materiais pedagógicos). Os saldos remanescentes podem ser reprogramados para o exercício financeiro subsequente.

As unidades executoras são responsáveis pela prestação de contas dos recursos recebidos, conforme as normas e prazos estabelecidos pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS).

A unidade pesquisada recebeu repasse no ano de 2022, através da Portaria CEETEPS GDS-3345/2022, que teve como objetivo o repasse de recursos para a aquisição de materiais bibliográficos (livros físicos), vinculados aos respectivos planos de cursos, para complementação dos acervos das bibliotecas das Escolas Técnicas Estaduais – Etecs, e da Portaria CEETEPS GDS-3164/2022, que teve como objetivo possibilitar reparos necessários e pequenas melhorias nos prédios escolares visando fundamentalmente, a oferta de estrutura adequada para, as atividades pedagógicas e administrativas da escola.

4.3. Associação de Pais e Mestres (APM)

A Associação de Pais e Mestres (APM) é uma instituição auxiliar da escola, que tem por finalidade apoiar o processo de gestão escolar, à assistência ao aluno e à integração escola-família-comunidade. Tanto em Escola Técnica Estadual (ETEC) do Centro Paula

Souza, quanto em escolas públicas estaduais de São Paulo, a APM é uma instituição de direito privado e sem fins lucrativos.

A participação na APM é voluntária, pode ser composta por pais, professores, alunos (maiores de 18 anos) e outros membros da comunidade escolar que desejam colaborar com o aprimoramento da qualidade da educação.

Os recursos financeiros através da Associação de Pais e Mestres (APM) da ETEC (Escola Técnica Estadual) são uma forma importante de apoio às atividades e projetos da escola. Os principais recursos e formas de captação de recursos são:

- **Doações:** A APM pode arrecadar recursos através de doação dos pais e responsáveis dos alunos.
- **Eventos e Festas:** A promoção de eventos, como festas juninas, bazares e halloween, pode gerar uma fonte significativa de receita, podendo proporcionar um espaço para a interação entre pais, alunos e professores.
- **Parcerias com Empresas:** Estabelecer parcerias com empresas locais pode resultar em patrocínios e doações. Muitas empresas estão dispostas a apoiar iniciativas educacionais na comunidade, em troca de visibilidade ou como parte de suas políticas de responsabilidade social.
- **Campanhas de Arrecadação:** Além de eventos, a APM pode realizar campanhas específicas de arrecadação para atender a necessidades emergenciais da escola, como reformas, manutenções ou aquisição de equipamentos, por exemplo, campanha de venda de massas, feijoadas.

Os recursos arrecadados pela APM devem ser utilizados de forma transparente e devem atender às necessidades da escola. É importante que a APM mantenha uma prestação de contas regular, mostrando aos pais e à comunidade como os recursos estão sendo aplicados.

A APM é fundamental para o desenvolvimento da escola, promovendo a integração entre escola e família e contribuindo para a melhoria do ambiente educacional. Um bom gerenciamento dos recursos financeiros pode fazer uma grande diferença na qualidade da educação oferecida.

A APM colabora com a direção da escola, auxiliando no alcance dos objetivos educacionais propostos. Representa as aspirações da comunidade escolar, levando as necessidades e sugestões dos pais e alunos à direção. Mobiliza recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade para auxiliar a escola, através da organização de eventos, campanhas de arrecadação e outras iniciativas, integrando pais, alunos, professores e equipe gestora. Contribui para a melhoria do ensino, atuando em conjunto com a escola para identificar e atender às necessidades pedagógicas. Promove a assistência ao aluno, buscando apoiar alunos em situação de vulnerabilidade. Colabora na conservação e manutenção da escola, realizando pequenos reparos, melhorias na infraestrutura e aquisição de materiais. Participa da gestão escolar, em conjunto com o Conselho de Escola, em decisões relativas à organização, funcionamento administrativo, pedagógico e financeiro da unidade.

A APM é a responsável por receber e administrar recursos como o PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) e outras verbas destinadas à escola, garantindo a sua correta aplicação e prestando contas à comunidade escolar e aos órgãos competentes.

5 - A GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA E O CONSELHO ESCOLAR

Um questionamento comum é sobre a relação entre a descentralização dos recursos financeiros e a gestão democrática do ensino. Afinal, até que ponto esses recursos de fato garantem o desenvolvimento dos projetos escolares e a autonomia das escolas? Esses recursos são em quantidade suficientes? São de conhecimento de toda a equipe escolar, de todos os alunos e de seus responsáveis e demais membros da comunidade à qual a escola se vincula? Quem define de fato o uso desses recursos e de que forma o define no âmbito local?

Ao considerarmos que as verbas descentralizadas são uma realidade na escola pública, orientar todos aqueles que atuam na escola pública torna-se uma tarefa necessária.

A gestão financeira na escola e o Conselho Escolar são pilares fundamentais para a gestão democrática e a qualidade da educação no Brasil.

A participação do Conselho Escolar é crucial para garantir a transparência, a eficiência e a adequação do uso dos recursos financeiros da escola.

O Conselho Escolar, como órgão colegiado e deliberativo, desempenha um papel ativo e essencial na administração dos recursos financeiros da escola. Suas principais responsabilidades incluem a análise das necessidades e definição de prioridades; análise dos gastos e recursos utilizados; análise do orçamento geral; elaboração e aprovação do plano de aplicação, como os provenientes do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), cujo plano detalha como o dinheiro será utilizado em despesas de custeio e capital; prestação de contas; fomentar à participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários).

A gestão financeira participativa, mediada pelo Conselho Escolar, traz diversos benefícios para a escola: transparência, legitimidade, melhor alocação de recursos, responsabilização de todos os envolvidos, autonomia escolar, combate à centralização.

A efetiva participação do Conselho Escolar na gestão financeira não se resume a acompanhar orçamentos e planilhas, mas a contribuir ativamente para que os recursos sejam utilizados em prol de uma educação de qualidade para todos.

Segundo Paro (2016), a gestão democrática da escola significa conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade.

Ao abordar o Conselho Escolar, Cury (2006) enfatiza sua função como um instrumento de participação e democratização da gestão da escola.

Segundo Dourado (2007), a gestão democrática da escola, requer a constituição de canais de participação efetiva, dentre os quais se destacam os conselhos escolares, como instâncias deliberativas e de controle social, que articulam o projeto pedagógico da escola com as demandas da comunidade, potencializando a qualidade social da educação.

5.1. Conselho de Escola

O Conselho de Escola é um órgão colegiado presente nas instituições de ensino, principalmente nas escolas públicas, e tem como objetivo principal garantir a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Ele é fundamental para a gestão democrática e participativa, prevista na legislação educacional brasileira, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB - Lei nº 9.394/96).

Segundo Luck (2008), o Conselho de Escola contribui para uma gestão mais eficaz, pois possibilita a corresponsabilidade entre todos os segmentos envolvidos com a escola.

O Conselho de Escola é um espaço de deliberação, consulta e participação da comunidade escolar, que reúne representantes de todos os segmentos da escola: direção, professores, funcionários, estudantes, pais ou responsáveis e representantes da comunidade local.

6 - DISCUSSÃO E PROPOSTAS PARA MELHORIA

A gestão eficiente dos recursos financeiros em uma ETEC (Escola Técnica Estadual) é um pilar fundamental para garantir a qualidade do ensino e o bom funcionamento da instituição, permitindo a otimização do uso das verbas, assegurando a transparência e a prestação de contas.

Os desafios mais comuns na gestão financeira de uma ETEC são:

- **Burocracia:** As instituições públicas, como as ETECs, estão sujeitas a uma série de normas e regulamentações que, embora necessárias, podem tornar os processos burocráticos e lentos.
- **Limitação de Recursos:** Muitas vezes, as verbas destinadas às ETECs são limitadas, exigindo uma gestão ainda mais criteriosa e criativa para suprir as demandas.
- **Capacitação:** A equipe responsável pela gestão financeira pode não ter a capacitação adequada em legislação específica e ferramentas de gestão, impactando a eficiência.

Para aprimorar a gestão dos recursos financeiros em uma ETEC, diversas propostas podem ser implementadas:

- **Fortalecimento da Capacitação da Equipe:** através de treinamentos contínuos, cursos específicos e a promoção de troca de experiências entre ETECs para compartilhar boas práticas de gestão financeira.
- **Padronização de Procedimentos:** criação de manuais de procedimentos claros para todas as operações financeiras, garantindo conformidade e eficiência.
- **Conselho de Escola:** Fortalecer o conselho de escola da ETEC, incluindo a participação de representantes da comunidade escolar (alunos, pais, professores e funcionários) nas discussões sobre o orçamento e a aplicação dos recursos.
- **Portais da Transparência:** Criar portais da transparência online onde as informações sobre receitas, despesas, contratos e licitações sejam facilmente acessíveis ao público.

- **Projetos e Convênios:** Incentivar a elaboração de projetos para captação de recursos junto a órgãos de fomento, empresas privadas e fundações.
- **Parcerias com a Indústria:** Desenvolver parcerias com empresas para oferta de cursos de capacitação, consultorias ou uso de laboratórios, gerando receita para a ETEC.
- **Eventos e Serviços:** Promover eventos, palestras e oferecer serviços técnicos especializados que possam gerar receita extra para a instituição.
- **Planejamento de Longo Prazo:** Elaborar um planejamento orçamentário de médio e longo prazo, alinhado aos objetivos pedagógicos da ETEC.
- **Acompanhamento Rigoroso:** Realizar um acompanhamento mensal e trimestral das receitas e despesas, comparando o realizado com o planejado e identificando desvios.

Ao implementar essas propostas, uma ETEC pode não apenas superar os desafios comuns na gestão financeira, mas também conseguir uma melhoria contínua da qualidade do ensino e do ambiente escolar.

7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como eixo central a análise da gestão financeira em uma unidade da Escola Técnica Estadual (ETEC), compreendida não apenas como um conjunto de procedimentos administrativos, mas como uma dimensão estratégica da organização do trabalho escolar e da efetivação das políticas públicas educacionais. Partiu-se do pressuposto, sustentado pela literatura da área, de que a forma como os recursos financeiros são geridos impacta diretamente a qualidade do ensino, a autonomia da escola, a transparência institucional e a participação da comunidade escolar.

Os resultados evidenciam que, em um contexto marcado por constantes transformações tecnológicas, exigências do mercado de trabalho e limitações orçamentárias, a gestão financeira assume papel ainda mais relevante nas ETECs. Conforme apontam autores como Paro, Libâneo e Dourado, a autonomia da escola pública não se efetiva apenas no plano pedagógico, mas também na capacidade de planejar, executar e acompanhar o uso dos recursos financeiros de forma alinhada ao Projeto Político-Pedagógico. Nesse sentido, a gestão financeira emerge como uma alavanca estratégica para o sucesso educacional, na medida em que possibilita antecipar necessidades, organizar prioridades e identificar oportunidades de investimento que fortaleçam o processo formativo dos estudantes.

A análise documental das legislações, normas e orientações emitidas pelo Centro Paula Souza, pela Secretaria da Educação e pelo FNDE demonstrou que o arcabouço normativo que regula a gestão financeira das ETECs é amplo, detalhado e orientado por princípios de legalidade, eficiência e controle. Contudo, os dados do estudo de caso indicam que a existência de normas, por si só, não garante sua plena compreensão e aplicação no cotidiano escolar. Um dos aspectos recorrentes identificados na literatura e confirmados empiricamente é o distanciamento entre os dispositivos legais e o conhecimento efetivo que professores, servidores e membros da comunidade escolar possuem sobre as fontes de recursos, suas finalidades e possibilidades de uso.

Nesse ponto, os achados corroboram estudos que apontam a fragilidade da gestão financeira escolar quando esta se concentra excessivamente em poucos agentes, geralmente a equipe gestora, sem que haja processos sistemáticos de socialização das informações. O sucesso da gestão financeira, conforme demonstrado ao longo da pesquisa, está diretamente associado à clareza dos fluxos de recursos, à transparência dos procedimentos e à capacidade de comunicação com a comunidade escolar. Quando essas dimensões são fortalecidas,

ampliam-se as condições para o controle social, para a corresponsabilização e para a construção de uma cultura institucional pautada na ética e na participação.

Por outro lado, o possível fracasso da gestão financeira manifesta-se, sobretudo, na ausência de formação específica dos gestores e servidores para lidar com a complexidade dos recursos públicos, na dificuldade de interpretação das normativas e na limitação de estratégias voltadas à diversificação das fontes de financiamento. A literatura analisada é convergente ao indicar que a descentralização de recursos, quando não acompanhada de formação continuada e de instrumentos de orientação, pode resultar em práticas burocratizadas, insegurança na tomada de decisões e subutilização dos recursos disponíveis.

O estudo de caso evidenciou, entretanto, que a vivência profissional da autora na gestão financeira da unidade escolar investigada possibilitou a construção de práticas mais organizadas, fundamentadas e alinhadas às normativas vigentes. A experiência cotidiana na aplicação dos recursos, no acompanhamento das prestações de contas e no diálogo com os diferentes setores da escola revelou-se um elemento central para a compreensão dos desafios e das potencialidades da gestão financeira. Tal vivência permitiu interpretar os documentos oficiais não apenas em sua dimensão normativa, mas em sua materialização concreta, considerando as demandas pedagógicas, administrativas e sociais da unidade escolar.

Diante desse percurso investigativo, a questão de pesquisa que orientou este estudo — relacionada à compreensão de como a gestão financeira se organiza em uma ETEC e quais fatores contribuem para seu sucesso ou fragilidade — pode ser respondida a partir da constatação de que a efetividade da gestão financeira escolar depende da articulação entre três dimensões fundamentais: o domínio técnico-normativo, a transparência e a participação da comunidade escolar, e a formação continuada dos sujeitos envolvidos. Quando essas dimensões estão integradas, a gestão financeira tende a se consolidar como instrumento de fortalecimento da escola pública; quando fragmentadas, tornam-se fonte de tensionamentos e limitações.

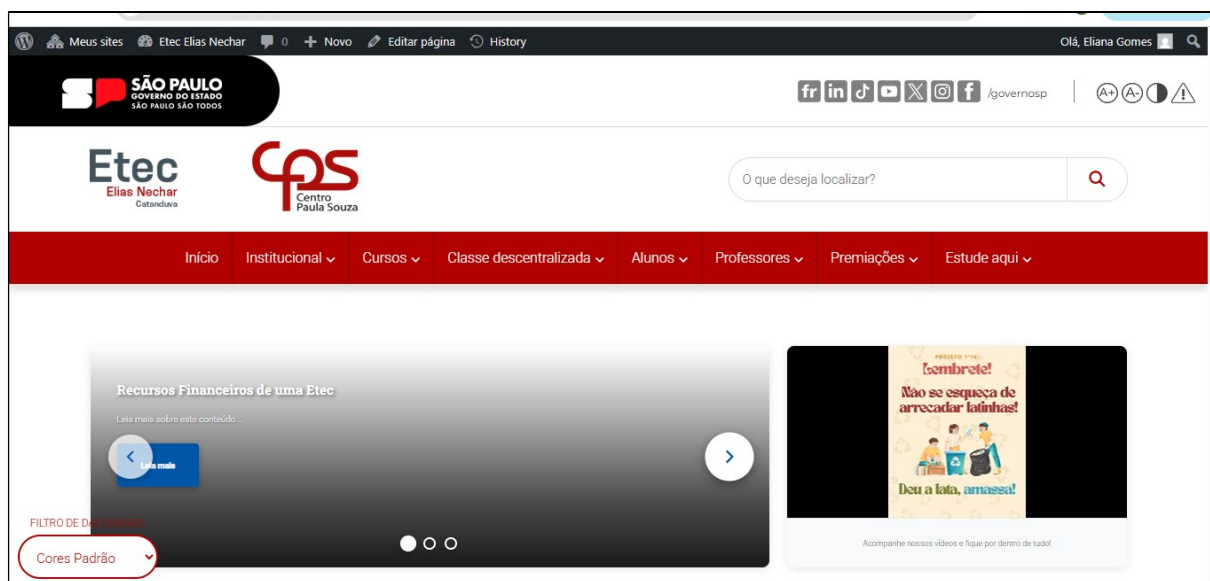
Como contribuição prática e aplicada da pesquisa, destaca-se a elaboração de uma trilha formativa que fundamenta o manual de orientações financeiras para as ETECs do Centro Paula Souza. Essa trilha foi concebida a partir dos achados da revisão da literatura e do estudo de caso, estruturando-se em etapas progressivas que contemplam: o conhecimento das fontes de recursos financeiros; a compreensão das normativas e dos procedimentos de aplicação e prestação de contas; o planejamento financeiro articulado ao Projeto Político-

Pedagógico; a transparência e a comunicação com a comunidade escolar; e, por fim, o monitoramento e a avaliação do uso dos recursos.

O manual, disponibilizado em formato digital no site da unidade escolar e como apêndice desta dissertação, consolida-se como um instrumento pedagógico e formativo, voltado não apenas à equipe gestora, mas a toda a comunidade escolar. Ao reunir, de forma sistematizada e acessível, informações sobre as fontes de receita e os critérios de utilização dos recursos, o documento contribui para o fortalecimento da cultura de transparência, para o controle social e para a qualificação da gestão financeira nas ETECs.

Conclui-se, portanto, que aprimorar a gestão financeira em uma ETEC significa investir de maneira contínua na formação dos sujeitos, na clareza dos processos e na democratização das informações. Ao articular teoria, normativa e prática, esta pesquisa reafirma que a gestão financeira escolar, quando orientada por princípios éticos, participativos e formativos, constitui-se em elemento essencial para a qualidade da educação pública e para o cumprimento da função social das ETECs no âmbito do Centro Paula Souza.

Ilustração 2 – Página principal do site da unidade escolar¹



¹ <https://eteceliasnechar.cps.sp.gov.br/recursos-financeiros-de-uma-etec/>

Ilustração 3 – Página contendo o manual digital



Finalmente, espera-se que este trabalho contribua para aprimorar a gestão pública no contexto das Escolas Técnicas, garantindo que os recursos, finitos e essenciais, sejam administrados com a máxima eficiência para o sucesso da missão educacional.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Natália Martins. **A implementação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) em escolas do município de Mariana (MG)**. 2017. 106 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2017.
- BRASIL. [Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996]. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 134, n. 248, p. 27.833, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 1 jul. 2025.
- BRASIL. [Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009]. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 146, n. 113, p. 2, 17 jun. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111947.htm. Acesso em: 8 jun. 2025.
- BRASIL. [Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021]. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 61, p. 1, 1 abr. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 5 maio 2025.
- CAETANO, Eduardo Ferreira da Silva. **Fonte própria e financiamento das universidades federais brasileiras (2010-2021)**. 2023. Tese (Doutorado em Estado, Sociedade e Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.
- CAVALCANTI, Vilma Pereira; TONELLI, Dany Flávio; CAETANO, Eduardo Ferreira da Silva. Emendas parlamentares no Ministério da Educação: governança ou desgovernança no financiamento das universidades federais? **SciELO Preprints**, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.8222>. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/8222>. Acesso em: 9 jun. 2025.
- CENTRO PAULA SOUZA. **Legislação**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2025. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/pdde-paulista/legislacao/>. Acesso em: 20 maio 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Conselhos de educação: fundamentos e funções. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 22, n. 1, p. 41-67, jan./jun. 2006.
- DOURADO, Luiz Fernandes (org.). **Financiamento da educação básica**. Campinas: Autores Associados; Goiânia: Editora UFG, 1999.
- DOURADO, Luiz Fernandes. Política educacional e gestão democrática no contexto pós-LDB. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; DOURADO, Luiz Fernandes (orgs.). **Políticas e gestão da educação: múltiplos olhares**. São Paulo: Cortez, 2007. p. 19-36.

FERNANDES, Lethícia Dutra Leal Ferreira. **O PDDE no contexto da capacitação de gestores de recursos da educação básica municipal**. 2022. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2022.

FERREIRA, Eliza Bartolozzi; TARTAGLIA, Leonara Margotto; BASTOS, Roberta Freire. Políticas inovadoras para o ensino médio no Brasil: um estudo de caso do ProEMI. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 102, n. 262, p. 742-763, set./dez. 2021.

FRANÇA, Marileide Gonçalves; MELO, Douglas Christian Ferrari de; ALMEIDA, Mariangela Lima de. O financiamento educacional no Espírito Santo: o que dizem os gestores de Educação Especial. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 117, p. 1000-1022, out./dez. 2022.

FREITAS, Bárbara Fernanda de; PINTO, José Marcelino de Rezende. Tão próximos e tão distintos: análise do financiamento educacional em quatro municípios do interior paulista. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 50, e261171, 2024.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **FNDE**. Brasília, DF: FNDE, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br>. Acesso em: 18 maio 2025.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. [Resolução CD/FNDE/MEC nº 15, de 16 de setembro de 2021]. Dispõe sobre orientações para o apoio técnico e financeiro do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 17 set. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-15-de-16-de-setembro-de-2021-345482849>. Acesso em: 5 jul. 2025.

GALVÃO, José Ivo Peres. **A implantação do Programa Dinheiro Direto na Escola e suas articulações com a gestão escolar**. 2020. 129 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Universidade Federal do Acre, Rio Branco, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MENEZES, Janaína Specht da Silva; DINIZ JÚNIOR, Carlos Antônio; IGLESIAS, Alessandra Fontes. Do mais educação ao novo mais educação: o financiamento do governo federal do tempo integral nas escolas. **SciELO Preprints**, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.8287>. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/8287>. Acesso em: 9 jun. 2025.

NASCIMENTO, Giselle Oliveira do. **Investigação do uso de boas práticas de gestão do programa dinheiro direto na escola (região nordeste) na gestão escolar**. 2023. 147 f.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

NÓVOA, António. **As organizações escolares em análise**. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PEREIRA, José Alex Batista. **A descentralização das políticas de financiamento da educação brasileira**: um estudo sobre a gestão e execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) no contexto da educação do campo em um município paraense. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpa.br>. Acesso em: 9 jun. 2025.

QUEIROZ, José Edmar de. **Programa Mais Alfabetização**: análise da implementação em três escolas do Distrito Federal. 2020. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Avaliação de Políticas Públicas) – Escola Superior do Tribunal de Contas da União, Instituto Serzedello Corrêa, Brasília, 2020.

SALLABERRY, Jonatas Dutra; SANTOS, Edicreia Andrade dos; PEREIRA, Pedro Henrique da Silva Melo; BRUM, Débora Larissa. Determinantes do gasto público em Educação nos municípios do estado do Mato Grosso do Sul. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 117, p. 979-999, out./dez. 2022.

SÃO PAULO (Estado). [Decreto nº 53.980, de 29 de janeiro de 2009]. Regulamenta o regime de adiantamento previsto nos artigos 38 a 45 da Lei nº 10.320, de 16 de dezembro de 1968. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 30 jan. 2009. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto-53980-29.01.2009.html>. Acesso em: 9 jun. 2025.

SÃO PAULO (Estado). [Decreto nº 67.888, de 17 de agosto de 2023]. Regulamenta o § 1º do art. 23 da Lei federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 18 ago. 2023. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2023/decreto-67888-17.08.2023.html>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SÃO PAULO (Estado). [Decreto nº 68.823, de 4 de setembro de 2024]. Altera o Decreto nº 53.980, de 29 de janeiro de 2009. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 5 set. 2024. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2024/decreto-68823-04.09.2024.html>. Acesso em: 15 jun. 2025.

SÃO PAULO (Estado). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. [Deliberação CEETEPS nº 87, de 28 de dezembro de 2022]. Aprova nova redação do Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 29 dez. 2022. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/etec/regimento-comum-etec/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

SÃO PAULO (Estado). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. [Portaria CEETEPS – GDS nº 3345, de 16 de agosto de 2022]. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, v. 132, n. 159, p. 27, 17 ago. 2022. Disponível em: <https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/18/2>. Acesso em: 25 maio 2025.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**. Edição comemorativa. Campinas: Autores Associados, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, Adriana Zanini da. **A descentralização de recursos financeiros e a organização do trabalho pedagógico: o caso de Santo André**. 2013. 160 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SILVA, Carla Luana da; LEAL, Rogério Gesta. Os programas constituidores da política pública educacional voltados à educação básica. **Revista de Investigações Constitucionais**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 389-421, maio/ago. 2022.

SILVA, Erika Fernanda Pereira da. **O Diretor Escolar e a gestão financeira em escolas de educação básica: o caso da SRE Sete Lagoas**. 2018. 138 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

SILVA, Teresa Lúcia. **A descentralização de recursos financeiros para a escola pública: entre o discurso da autonomia e a lógica da eficiência**. 2008. 135 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SILVA, Thaís Alves da; CRUBELLATE, João Marcelo. Efeitos do modelo de financiamento na autonomia das universidades públicas: análise sob o enfoque institucional. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 28, n. 1, p. 33-63, jan./abr. 2022.

VIANA, Mariana Peleje. **O Programa Dinheiro Direto na Escola e a gestão financeira escolar: das intenções às práticas**. 2021. 268 f. Tese (Doutorado em Educação) – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – MANUAL

Proposta de Trilha Formativa para a Gestão Financeira das ETECs



1. Fundamentação da proposta

A análise desenvolvida ao longo desta dissertação evidenciou que a gestão dos recursos financeiros em uma Escola Técnica Estadual não se limita ao cumprimento de exigências legais e administrativas, mas constitui um processo complexo, que envolve conhecimentos normativos, capacidade de planejamento, tomada de decisão responsável, transparência e participação da comunidade escolar. A revisão da literatura e os resultados do estudo de caso demonstraram que grande parte das fragilidades identificadas na gestão financeira escolar decorre da dificuldade de compreensão das normativas, da ausência de sistematização das informações e da insuficiência de formação continuada dos sujeitos envolvidos nesse processo.

Autores que discutem a gestão democrática da escola pública ressaltam que a descentralização de recursos financeiros, quando não acompanhada de ações formativas, pode gerar insegurança, burocratização excessiva e centralização das decisões em poucos atores. Nesse sentido, a literatura aponta que a qualificação da gestão financeira passa necessariamente pela construção de instrumentos pedagógicos que auxiliem os gestores e a comunidade escolar a compreender, interpretar e aplicar corretamente os recursos públicos.

É a partir dessa perspectiva que se propõe a construção de uma **trilha formativa**, materializada em um **manual de orientações**, concebido não apenas como um documento informativo, mas como um instrumento de aprendizagem em serviço, capaz de articular teoria, normativa e prática cotidiana. A trilha formativa constitui-se, portanto, como uma resposta aplicada às problemáticas identificadas na pesquisa, em consonância com os pressupostos do mestrado profissional.

2. A trilha formativa como estratégia de qualificação da gestão financeira

A trilha formativa proposta organiza-se como um itinerário progressivo de aprendizagem, estruturado em módulos articulados entre si, que podem ser percorridos de forma sequencial ou conforme as necessidades dos diferentes sujeitos que atuam na gestão financeira da unidade escolar. Essa organização busca respeitar as especificidades das funções exercidas no cotidiano da escola, ao mesmo tempo em que promove uma visão integrada do processo de gestão financeira.

A proposta fundamenta-se na compreensão de que a gestão financeira escolar deve estar alinhada ao Projeto Político-Pedagógico da unidade, aos princípios da gestão democrática e às políticas públicas educacionais. Assim, a trilha foi concebida de modo a favorecer a apropriação gradual dos conhecimentos, partindo de fundamentos conceituais e normativos até a aplicação prática e a consolidação de procedimentos no cotidiano escolar.

3. Estrutura e descrição dos módulos da trilha formativa

O primeiro módulo da trilha aborda os **fundamentos da gestão financeira escolar nas ETECs**, situando essa dimensão no âmbito mais amplo da gestão educacional. Nesse módulo, a gestão financeira é compreendida como elemento estratégico para o funcionamento da escola e para a garantia das condições materiais necessárias ao processo de ensino e aprendizagem. São discutidos conceitos como autonomia escolar, descentralização de recursos, gestão democrática, transparência e controle social, articulando-os à especificidade das ETECs no contexto do Centro Paula Souza. Esse módulo dialoga diretamente com os referenciais teóricos apresentados na revisão da literatura e contribui para a construção de uma base conceitual comum entre os participantes da trilha.

O segundo módulo concentra-se no **marco legal e normativo da gestão financeira**, tendo como objetivo reduzir as inseguranças e equívocos recorrentes na interpretação da legislação. A partir da análise da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, da legislação que regula o Programa Dinheiro Direto na Escola, da Lei de Licitações e Contratos Administrativos, dos decretos estaduais e das normativas do Centro Paula Souza, busca-se favorecer a compreensão do papel da legislação como instrumento de orientação da ação administrativa. Esse módulo reforça a responsabilidade legal dos gestores e evidencia a importância do domínio normativo para a tomada de decisões seguras e responsáveis.



O terceiro módulo dedica-se à **identificação e compreensão das fontes de recursos financeiros da ETEC**, tema central desta pesquisa. São abordadas, de forma sistematizada, as diferentes fontes de recursos que compõem o orçamento escolar, como o PDDE Federal, o PDDE Paulista, o regime de adiantamento e os recursos oriundos da Associação de Pais e Mestres. A proposta desse módulo é possibilitar que os sujeitos envolvidos na gestão financeira compreendam as finalidades, os limites e as possibilidades de cada fonte, evitando usos indevidos e favorecendo o planejamento financeiro de acordo com a natureza dos recursos, sejam eles de custeio ou de capital.

Recursos financeiros

Regime de Adiantamento

Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)

Associação de Pais e Mestres (APM)

Regime de Adiantamento

O Regime de Adiantamento no contexto do Centro Paula Souza refere-se a um procedimento administrativo que permite a antecipação de valores para a realização de despesas específicas, DMPP - despesas miúdas de pronto pagamento. Esse regime é utilizado, principalmente, para facilitar a execução de atividades que exigem pagamento imediato, como pequenas compras, taxas ou serviços que não podem esperar o processo de compra convencional. Neste regime, a unidade administrativa recebe um montante pré-aprovado que deve ser utilizado para cobrir essas despesas. A forma de pagamento do adiantamento é através de um cartão de débito, em nome de um colaborador da unidade, que é responsável pela utilização do recurso. Após a utilização dos recursos, é necessário prestar contas, apresentando notas fiscais e comprovantes de pagamento, de modo a justificar os gastos realizados. É importante que os representantes e gestores do Centro Paula Souza sigam as normas e diretrizes estabelecidas para o uso do regime de adiantamento, a fim de assegurar a correta aplicação dos recursos públicos e evitar problemas de prestação de contas.

Regime de Adiantamento

A utilização da verba é dividida em três partes: a primeira é a que antecede ao período de aplicação da verba, que consiste nas pesquisas; a segunda é o período de aplicação, que consiste em compras e recebimentos; a terceira é a prestação de contas.

A primeira parte consiste no levantamento das despesas necessárias e programadas para serem realizadas no período de aplicação da verba, para cada despesa é necessário realizar no mínimo três orçamentos.

A segunda parte consiste nas aquisições de produtos e serviços, dos fornecedores com o menor valor.

A terceira parte consiste na prestação de contas que é obrigatória para a liberação de novos recursos, e deve ser realizada de acordo com as normas estabelecidas pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE-SP) e pelo próprio CPS. A prestação de contas do DMPP é um processo crucial, que envolve a apresentação de documentos comprobatórios dos gastos, como notas fiscais e extrato.

O Centro Paula Souza possui um departamento, CGAF (Coordenadoria Geral de Administração e Finanças) que rege os procedimentos para a concessão, utilização e prestação de contas do regime de adiantamento.

No quarto módulo, a trilha avança para os **processos de planejamento, execução e aplicação dos recursos financeiros**, articulando os conhecimentos normativos às práticas cotidianas da gestão escolar. Esse módulo enfatiza a elaboração do plano de aplicação financeira, o levantamento das necessidades da unidade escolar, a realização de pesquisas de preços e a observância dos critérios legais para aquisição de bens e contratação de serviços. A vivência profissional da autora, apresentada no estudo de caso, constitui elemento central desse módulo, permitindo exemplificar práticas exitosas e dificuldades recorrentes enfrentadas no cotidiano da ETEC investigada.



PDDE FEDERAL

O PDDE oferece apoio financeiro que pode ser utilizado para diversas finalidades, como a aquisição de materiais didáticos, reforma de infraestrutura, realização de atividades pedagógicas e outras despesas que contribuam para o desenvolvimento da escola e de seus alunos. Além de fornecer recursos, o PDDE também incentiva a participação da comunidade escolar na gestão e na fiscalização dos recursos, promovendo uma maior transparência e envolvimento de todos os atores na busca pela melhoria da qualidade educacional. As escolas devem aderir ao programa por meio do sistema PDDEWeb, disponível no site do FNDE. A adesão é realizada anualmente, e os prazos para inscrição variam conforme o calendário estabelecido pelo FNDE. Os recursos do PDDE são transferidos diretamente às escolas por meio de Unidades Executoras (UEX), são organizações da sociedade civil que representam a escola, no caso das ETECs, são as APMs (Associação de Pais e Mestres). Os valores repassados a cada escola são calculados com base no número de alunos matriculados, conforme os dados do Censo Escolar do ano anterior ao repasse.

PDDE PAULISTA

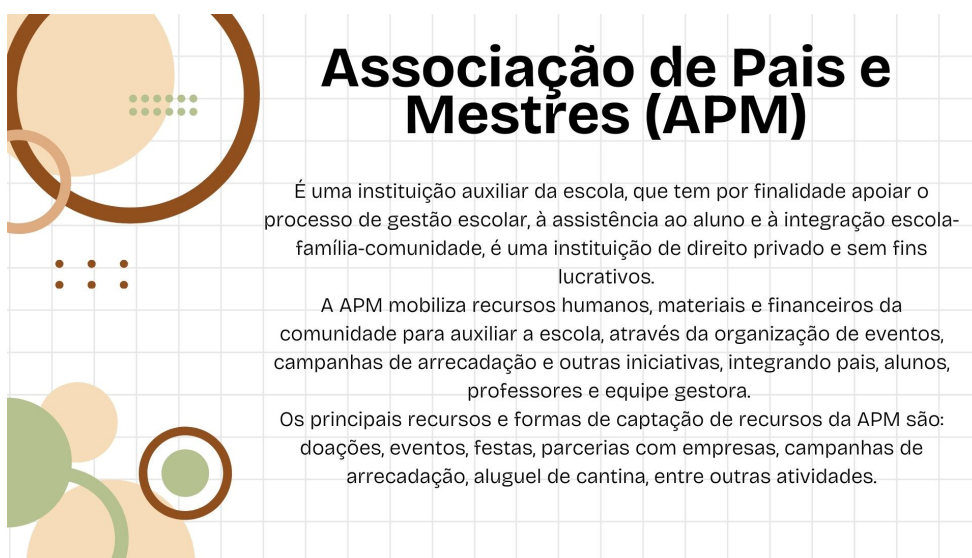
O PDDE Paulista (Programa Dinheiro Direto na Escola Paulista) é uma iniciativa do Governo do Estado de São Paulo, instituída pela Lei nº 17.149 de 13 de setembro de 2019 e regulamentada pela Lei nº 17.449 de 29 de outubro de 2021, e tem como objetivo prestar assistência financeira suplementar às escolas públicas da educação básica da rede estadual paulista e às escolas técnicas estaduais, a fim de promover melhorias em sua infraestrutura física e pedagógica, com vistas a fortalecer a participação da comunidade e a autogestão escolar.

O quinto módulo trata da **prestação de contas, da transparência e do controle social**, compreendendo a prestação de contas não apenas como exigência burocrática, mas como processo pedagógico e formativo. São abordadas as etapas da prestação de contas, os documentos exigidos, os prazos e os sistemas utilizados, bem como o papel do FNDE, do Centro Paula Souza e do Tribunal de Contas do Estado. Esse módulo enfatiza a importância da participação do Conselho Escolar e da comunidade na fiscalização e no acompanhamento do uso dos recursos, reforçando os princípios da gestão democrática.

Por fim, o sexto módulo consolida o **manual como trilha de aprendizagem e instrumento permanente de gestão**, apresentando sua estrutura, forma de navegação e possibilidades de atualização contínua. O manual digital, disponibilizado no site da unidade escolar e anexado a esta dissertação, é compreendido como um produto educacional com potencial de replicabilidade para outras ETECs do Centro Paula Souza, podendo ser utilizado tanto na formação inicial de novos servidores quanto na formação continuada dos profissionais que atuam na gestão financeira.

4. Implementação da trilha e contribuições para a gestão escolar

A implementação da trilha formativa proposta pressupõe uma lógica de autoformação orientada, apoiada no uso do manual digital e na articulação com as práticas do cotidiano escolar. A trilha destina-se a gestores escolares, servidores administrativos, membros da APM e do Conselho Escolar, podendo ser utilizada de forma flexível, conforme as demandas da unidade escolar.



Associação de Pais e Mestres (APM)

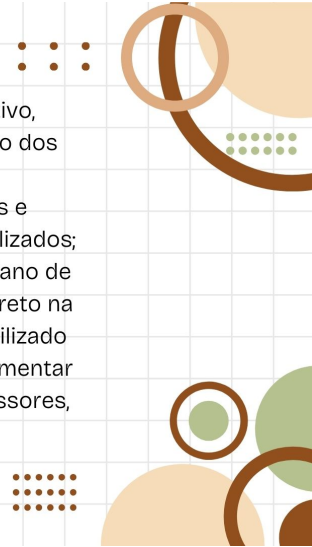
É uma instituição auxiliar da escola, que tem por finalidade apoiar o processo de gestão escolar, à assistência ao aluno e à integração escola-família-comunidade, é uma instituição de direito privado e sem fins lucrativos.

A APM mobiliza recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade para auxiliar a escola, através da organização de eventos, campanhas de arrecadação e outras iniciativas, integrando pais, alunos, professores e equipe gestora.

Os principais recursos e formas de captação de recursos da APM são: doações, eventos, festas, parcerias com empresas, campanhas de arrecadação, aluguel de cantina, entre outras atividades.

Conselho Escolar

O Conselho Escolar, como órgão colegiado e deliberativo, desempenha um papel ativo e essencial na administração dos recursos financeiros da escola. Suas principais responsabilidades incluem a análise das necessidades e definição de prioridades; análise dos gastos e recursos utilizados; análise do orçamento geral; elaboração e aprovação do plano de aplicação, como os provenientes do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), cujo plano detalha como o dinheiro será utilizado em despesas de custeio e capital; prestação de contas; fomentar à participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários).



Como contribuição principal, a trilha formativa responde diretamente à questão de pesquisa deste estudo, ao demonstrar que a construção de um manual estruturado como trilha de aprendizagem contribui para o fortalecimento da transparência, da participação democrática e da eficiência na aplicação dos recursos financeiros. Ao sistematizar informações, orientar procedimentos e promover a formação em serviço, a trilha favorece a consolidação de práticas de gestão financeira mais seguras, democráticas e alinhadas às normativas vigentes, reforçando o papel da ETEC como instituição pública comprometida com a qualidade da educação e com o uso responsável dos recursos públicos.

ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO EM SITE**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO EM SITE**

Eu, **DANIEL RODRIGO DA SILVA**, portador do CPF nº **294.850.858-42** e RG nº **33.074.149-4**, superintendente da Etec Elias Nechar, autorizo a publicação do manual, produto acadêmico desenvolvido pela aluna Eliana Giacomello Gomes, da dissertação com o tema ***“Um estudo sobre a gestão dos recursos financeiros de uma escola técnica do interior de São Paulo (Etec): um manual para gestores”***, no site da Etec Elias Nechar, no endereço <https://eteceliasnechar.cps.sp.gov.br/recursos-financeiros-de-uma-etec/>.

Esta autorização é válida por tempo indeterminado.

Catanduva (SP), 26 de fevereiro de 2026.



Daniel Rodrigo da Silva

RG 33.074.149-4

Superintendente da Etec Elias Nechar