



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MODALIDADE PROFISSIONAL**

LUKAS THIAGO CARDOSO

**GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: UMA
ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR DO PDDE EM LUZIÂNIA, GOIÁS**

BRASÍLIA – DF

2024

LUKAS THIAGO CARDOSO

**GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: UMA
ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR DO PDDE EM LUZIÂNIA, GOIÁS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação – modalidade profissional da Universidade de Brasília - UnB como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação na linha de pesquisa de Políticas Públicas e Gestão da Educação na Educação Básica.

Orientador: Prof. Dr. Remi Castioni

BRASÍLIA – DF

2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

CC268g Cardoso, Lukas Thiago
GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: UMA
ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR DO PDDE EM LUZIÂNIA, GOIÁS /
Lukas Thiago Cardoso; orientador Remi Castioni. -- Brasília,
2024.
101 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) --
Universidade de Brasília, 2024.

1. Gestão Escolar. 2. PDDE. 3. Gestão Democrática. 4.
Participação Comunitária. 5. CECAMPE. I. Castioni, Remi,
orient. II. Título.

LUKAS THIAGO CARDOSO

**GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: UMA
ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR DO PDDE EM LUZIÂNIA, GOIÁS**

COMISSÃO JULGADORA

Dr. Remi Castioni (FE/UnB)
(Presidente)

Dr. Jorge Manoel Adão (UEG)
(Examinador Externo à Instituição)

Dr.^a Adriana Almeida Sales de Melo (FE/UnB)
(Examinadora Interna à Instituição)

Dr. Bernardo Kipnis (FE/UnB) – **Suplente**
(Examinador Interno à Instituição)

Local: Brasília – DF
OUTUBRO/2024

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar agradecendo à minha companheira, de sonhos, amores e sabores, Julianne A. M. Cardoso, pelo constante apoio e encorajamento durante todo o processo de pesquisa e escrita desta dissertação. A minhas filhas, Ana Sofia B. Cardoso e Maria Júlia A. Cardoso, cujo sorriso, o amor e a presença, por vezes foi a força para manter-me de pé. À minha família, obrigado por sempre acreditarem em mim e me incentivarem a buscar meus objetivos.

Ao professor Doutor Jorge Manoel Adão, uma fonte de inspiração e exemplo de educador, desde a graduação e para a vida.

Também quero expressar minha gratidão ao meu orientador, Remi Castioni, por sua orientação, sabedoria e presença, sempre sabendo o momento e a forma de se fazer mestre, ao longo deste projeto. Seus conselhos e comentários foram inestimáveis e me ajudaram a melhorar o meu trabalho.

Sou grato também a todos os professores e professoras, colegas e amigos que me apoiaram em todos os momentos que me possibilitaram estar nesse mestrado. Sua contribuição para o meu crescimento acadêmico e profissional foi fundamental e aprecio muito sua amizade e suporte.

Gostaria de agradecer a Universidade de Brasília por fornecer os recursos e instalações necessárias para a conclusão deste projeto. Sua dedicação à excelência acadêmica e ao sucesso dos estudantes é uma inspiração para mim.

Finalmente, quero agradecer a todos aqueles que participaram da minha pesquisa e me forneceram seus insights e opiniões valiosas. E, em especial, aos estudantes, crianças e jovens, que me provaram que esse caminho há de valer... Sem a sua participação, este trabalho não seria possível.

Muito obrigado a todos e todas que contribuíram para tornar este projeto uma realidade.

RESUMO

A presente dissertação investiga a gestão democrática e participativa dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) em duas escolas estaduais de Luziânia, Goiás, com uma abordagem interdisciplinar. O estudo tem como objetivo realizar uma análise aprofundada sobre a efetividade da gestão democrática do PDDE, destacando a participação ativa da comunidade escolar como elemento central para o sucesso do programa. Justifica-se pela importância do PDDE enquanto instrumento estratégico para fortalecer a infraestrutura e a gestão escolar, sobretudo em regiões vulneráveis, e pela relevância de práticas democráticas na promoção de uma educação pública de qualidade. Os objetivos incluem mapear a trajetória histórica do PDDE, conceituar a gestão democrática na educação brasileira, investigar os mecanismos de participação comunitária e avaliar o impacto das formações oferecidas pelo Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais (CECAMPE) no fortalecimento das práticas participativas. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, combinando entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental para compreender as percepções e experiências dos sujeitos envolvidos. O estudo situa o PDDE no contexto das reformas educacionais dos anos 1990, abordando as dinâmicas do papel do Estado e os desafios da gestão de recursos financeiros. Os resultados evidenciam tanto limitações operacionais, como burocracia excessiva e insuficiência de capacitações, quanto potencialidades vinculadas ao engajamento comunitário e ao aprimoramento das formações oferecidas pelo CECAMPE. Conclui-se que o fortalecimento da gestão democrática, aliado a abordagens interdisciplinares, pode contribuir para o aprimoramento das políticas públicas educacionais, fornecendo subsídios relevantes para gestores, conselhos escolares e a comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Gestão Escolar, PDDE, Gestão Democrática, Participação Comunitária, CECAMPE.

ABSTRACT

This dissertation investigates the democratic and participatory management of resources from the Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) in two state schools in Luziânia, Goiás, through an interdisciplinary approach. The study aims to conduct an in-depth analysis of the effectiveness of PDDE's democratic management, highlighting the active participation of the school community as a central element for the program's success. It is justified by the importance of PDDE as a strategic tool to strengthen school infrastructure and management, especially in vulnerable regions, and by the relevance of democratic practices in promoting high-quality public education. The objectives include mapping the historical trajectory of the PDDE, conceptualizing democratic management in Brazilian education, investigating the mechanisms of community participation, and evaluating the impact of the training offered by the Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais (CECAMPE) in strengthening participatory practices. The research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, combining semi-structured interviews, participant observation, and document analysis to understand the perceptions and experiences of the participants involved. The study situates the PDDE within the context of the educational reforms of the 1990s, addressing the dynamics of the State's role and the challenges of financial resource management. The results highlight both operational limitations, such as excessive bureaucracy and insufficient training, and potentialities linked to community engagement and the improvement of training programs offered by CECAMPE. It concludes that strengthening democratic management, combined with interdisciplinary approaches, can contribute to the enhancement of educational public policies, providing valuable insights for managers, school councils, and the academic community.

Keywords: School Management, PDDE, Democratic Management, Community Participation, CECAMPE.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Execução Orçamentária do PDDE	19
TABELA 2: Frequência de Reuniões do Conselho	67
TABELA 3: Principais Desafios na Gestão dos Recursos do PDDE	68

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APP – Associação de Pais e Professores

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CE – Conselho de Escola

CECAMPE – Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

MEC – Ministério da Educação

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PDDE Interativo – Ferramenta de gestão online relacionada ao PDDE

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNE – Plano Nacional de Educação

PSDB – Partido da Social-Democracia Brasileira

PT – Partido dos Trabalhadores

SIGPC – Sistema de Gestão de Prestação de Contas

UEx – Unidade Executora

UFG – Universidade Federal de Goiás

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
Objetivos	16
Abordagem Metodológica	17
CAPÍTULO I - A EVOLUÇÃO DO PDDE E A SUA GESTÃO PELAS UNIDADES EXECUTORAS	22
1.1 Breve Histórico do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)	23
1.2 A Importância do Financiamento e os Desafios na Execução do PDDE	26
1.3 Unidades Executoras (UExs): Arquitetura e Atuação na Gestão Estratégica dos Recursos do PDDE	30
1.4 Conselhos Escolares e Gestão Democrática: Uma Análise no Contexto do PDDE	32
1.5 O Impacto Transformador das Unidades Executoras e do PDDE na Gestão Escolar, na Qualidade da Educação e o Cumprimento da Meta 19 do PNE	34
1.6 Considerações Finais do Capítulo	37
CAPÍTULO II - DESAFIOS E REFLEXÕES: UMA ANÁLISE CRÍTICA DOS OBSTÁCULOS E CRÍTICAS ENFRENTADOS PELO PDDE	39
2.1 Identificação dos Desafios e Fragilidades na Implementação do PDDE e das UExs	40
2.1.1 Desafios Operacionais	40
2.1.2 Desafios Estruturais	45
2.2 Críticas e Controvérsias em Relação ao PDDE e às UExs	48
2.2.1 Questionamentos sobre a Eficácia do Programa	48
2.3 Contribuições Científicas: Exame de Pesquisas e Estudos Relevantes sobre o PDDE e as UExs	55
2.3.1 Revisão da Literatura e Tendências de Pesquisa	55
2.3.2 Gestão Escolar e Modelos de Gestão do PDDE	57
2.4 Desafios Identificados na Literatura e Necessidade de Pesquisas Futuras	59
2.5 Considerações Finais do Capítulo	63
CAPÍTULO III - DINÂMICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PDDE: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS EM LUZIÂNIA	65
3.1 Apresentação e Organização dos Dados	65
3.2 Descrição Detalhada dos Resultados	70
3.2.1 Participação da Comunidade Escolar	70
3.2.2 Burocracia e Acesso aos Recursos	72
3.2.3 Capacitação e Formação dos Gestores	73
3.2.4 Uso de Tecnologias para Comunicação e Transparência	74
3.3 Análise dos Resultados em Relação às Questões de Pesquisa	75

3.4 Discussão dos Achados e Implicações	76
3.4.1 Contextualização dos Desafios na Gestão Democrática.....	76
3.4.2 Potencialidades e Estratégias para Superação dos Desafios	76
3.4.3 Implicações Teóricas e Práticas.....	76
3.5 Considerações Finais do Capítulo	77
CAPÍTULO IV: PRODUTO TÉCNICO.....	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97

INTRODUÇÃO

A presente dissertação aborda a gestão democrática e participativa na educação, com foco em uma abordagem interdisciplinar do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) em Luziânia, Goiás. O estudo tem como objetivo principal analisar minuciosamente a efetividade da gestão democrática dos recursos do PDDE, enfatizando a participação ativa da comunidade escolar em duas instituições da rede estadual de Goiás, situadas no município de Luziânia. Neste contexto, a pesquisa busca responder à seguinte questão:

Quais são os desafios e a realidade da implementação da gestão democrática e participativa do PDDE, considerando a integração de abordagens interdisciplinares na prática escolar?

Neste trabalho, a abordagem interdisciplinar é compreendida como a integração de diferentes campos do conhecimento — como educação, filosofia, sociologia, administração e políticas públicas — na análise e reflexão sobre a gestão democrática e participativa do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Essa abordagem busca superar a fragmentação do conhecimento, permitindo uma análise mais abrangente e rica das dinâmicas escolares e da gestão dos recursos educacionais.

A interdisciplinaridade, nesse sentido, não se limita à justaposição de saberes, mas propõe um diálogo efetivo entre disciplinas, com o objetivo de construir soluções mais completas e contextualizadas para os desafios enfrentados pelas escolas. Essa perspectiva é essencial para compreender a complexidade da gestão democrática no âmbito educacional, que envolve não apenas questões administrativas, mas também fatores sociais, culturais e pedagógicos que influenciam diretamente a implementação e a eficácia do PDDE.

O PDDE é uma iniciativa que transfere recursos financeiros diretamente às escolas públicas de ensino básico, visando fortalecer a infraestrutura e a gestão escolar. Desde 2007, com a implementação do Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SiGPC), as transferências de recursos foram desburocratizadas, ampliando o escopo do programa para incluir ações como aquisição de materiais para projetos pedagógicos, formação de professores e promoção da gestão democrática. Reconhecido como uma ferramenta crucial para promover a equidade educacional,

especialmente em regiões mais vulneráveis, o PDDE é continuamente avaliado e aprimorado para atender às necessidades das escolas públicas brasileiras.

Cada escola participante possui uma Unidade Executora (UEX), composta por membros da comunidade escolar, responsável pela gestão dos recursos do PDDE. A UEX tem a função de garantir a aplicação correta dos recursos, elaborando um plano de aplicação a ser aprovado democraticamente. A prestação de contas é realizada pela UEX, visando assegurar a transparência e a efetividade do programa, conforme estabelece a Resolução nº 10/2022 do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

A distribuição dos recursos é equitativa e proporcional, considerando principalmente o número de estudantes matriculados em cada escola, conforme os dados do Censo Escolar. O valor per capita definido pelo programa serve como base para o cálculo dos repasses. Além disso, o PDDE prioriza escolas em situação de vulnerabilidade, como aquelas localizadas em áreas rurais, comunidades quilombolas e indígenas, ou que atendem alunos em contexto de risco social. Dessa forma, busca-se garantir que as escolas públicas recebam recursos adequados para oferecer um ensino de qualidade, promovendo a inclusão social e o desenvolvimento da educação nacional.

O PDDE surgiu em 1995, em um contexto de profundas reformas educacionais no Brasil, marcado pela descentralização e democratização do ensino público. Implementado como estratégia do governo federal para fortalecer a gestão escolar democrática, o programa se consolidou como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da educação nacional, inserindo-se na busca por uma gestão participativa e transparente.

A reforma educacional brasileira da década de 1990 deve ser contextualizada no âmbito de uma redefinição global do modelo de produção e do papel do Estado. Conforme argumenta Silva (2011), essa redefinição, impulsionada pelo neoliberalismo, influenciou significativamente as políticas públicas em diversos setores, incluindo a educação. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), publicado em 1995 por Bresser Pereira, então ministro da Administração e Reforma do Estado do governo de Fernando Henrique Cardoso, tinha como objetivo "reforçar a governança através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle

interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão" (Silva, 2011, p. 34).

Nesse contexto de redefinição do papel do Estado e busca por maior eficiência na administração pública, o PDDE emerge como uma estratégia inovadora para fortalecer a gestão escolar democrática, promovendo a participação da comunidade na gestão e aplicação dos recursos destinados à educação. Silva (2011) destaca que "o PDDE surge como uma estratégia do governo federal para fortalecer a gestão escolar democrática, promovendo a participação da comunidade na gestão dos recursos destinados à educação" (p. 34).

A autonomia escolar, oficializada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96, ganhou força com a criação do PDDE em 1995. Em 2009, a Emenda Constitucional nº 59 expandiu o programa para toda a educação básica, reforçando seu papel na promoção da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras.

Pesquisas realizadas ao longo dos anos têm buscado avaliar o impacto do PDDE na gestão escolar. Adrião e Peroni (2007) realizaram uma pesquisa nacional encomendada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para avaliar o impacto do PDDE em sua primeira década de existência. A pesquisa, realizada em 1.667 escolas de ensino fundamental nos 27 estados brasileiros, foi pioneira ao analisar o programa em profundidade.

Estudos mais recentes, como o Balanço do Plano Nacional de Educação (PNE) de 2023, demonstram que o PDDE ainda enfrenta desafios significativos. Peroni (2006) já havia identificado problemas relacionados à gestão democrática e à efetiva participação da comunidade escolar na implementação do programa. De forma semelhante, Jannuzzi, Ferreira e Ferrarezi (2023), em seu livro *Avaliação Sistêmica e Multicêntrica do Programa Dinheiro Direto na Escola*, corroboram essa visão, destacando a necessidade de fortalecer os mecanismos de gestão participativa para garantir a efetividade do PDDE. As semelhanças entre os achados de Peroni e de Jannuzzi et al. evidenciam que, apesar dos avanços e das reformulações ao longo dos anos, persistem desafios estruturais na operacionalização do programa, indicando a urgência de políticas que promovam uma maior integração entre escola e comunidade.

Objetivos

Diante desse cenário, o presente estudo tem como propósito realizar uma análise aprofundada da efetividade da gestão democrática dos recursos provenientes do PDDE, com ênfase na participação ativa da comunidade escolar em duas instituições da rede estadual de Goiás, situadas no município de Luziânia. Para alcançar este objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1. **Mapear a trajetória histórica do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)**, destacando seus marcos principais, evolução e impacto na institucionalidade do financiamento da educação básica no Brasil.
2. **Explorar o conceito de gestão democrática na educação brasileira**, analisando seus princípios fundamentais e as práticas efetivas na administração escolar, com especial atenção à interdisciplinaridade e à participação social.
3. **Investigar os mecanismos de participação da comunidade escolar na gestão dos recursos do PDDE**, identificando os fatores que influenciam essa participação e avaliando sua efetividade no contexto das escolas estudadas.
4. **Analisar a opinião das gestões sobre as formações oferecidas pelo Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais (CECAMPE)**, avaliando como essas capacitações contribuem para o fortalecimento da gestão democrática e participativa nas escolas, com foco na aplicação interdisciplinar dos conhecimentos adquiridos.

A realização desses objetivos permitirá uma compreensão mais aprofundada da dinâmica da gestão democrática dos recursos do PDDE e fornecerá subsídios relevantes para o aprimoramento das políticas públicas relacionadas à educação e à participação da comunidade na gestão escolar.

A dissertação segue a seguinte estrutura:

No **Capítulo I**, intitulado *A Evolução do PDDE e a Sua Gestão pelas Unidades Executoras*, é apresentada uma análise histórica e estrutural do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). O capítulo destaca sua trajetória desde a criação em 1995, os marcos legislativos e as transformações ao longo dos anos, com foco na atuação das Unidades Executoras (UEs). Aborda, ainda, a importância da gestão democrática no contexto educacional brasileiro e os desafios enfrentados na operacionalização do programa.

O **Capítulo II**, *Desafios e Reflexões: Uma Análise Crítica dos Obstáculos e Críticas Enfrentados pelo PDDE*, realiza uma avaliação crítica dos principais desafios do programa. Exploram-se questões como burocracia excessiva, limitações de capacitação das UExs, e a ausência de mecanismos de monitoramento contínuo. Este capítulo busca compreender como esses entraves impactam a gestão democrática e identifica possibilidades de superação a partir de perspectivas teóricas e práticas.

O **Capítulo III**, *Dinâmicas da Gestão Democrática no PDDE: Uma Análise das Práticas em Luziânia*, apresenta os resultados empíricos da pesquisa realizada em duas escolas estaduais de Luziânia, Goiás. São analisados os processos participativos, a capacitação dos gestores e o impacto do CECAMPE. Este capítulo examina a relação entre a gestão democrática e o engajamento da comunidade escolar na prática cotidiana.

Por fim, o **Capítulo IV**, *Produto Técnico*, detalha a proposta desenvolvida com base nos achados da pesquisa. Este produto técnico foi pensado para subsidiar gestores e unidades escolares, oferecendo ferramentas práticas e estratégias que visam fortalecer a gestão democrática e participativa dos recursos do PDDE.

Abordagem Metodológica

A presente dissertação adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, para investigar a gestão democrática e participativa dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) em duas escolas estaduais do município de Luziânia, Goiás. Conforme Severino (2017), a pesquisa qualitativa é adequada quando se busca compreender em profundidade fenômenos sociais complexos, focalizando as percepções, experiências e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos.

A pesquisa exploratória permitiu investigar um campo ainda pouco estudado, identificando desafios, práticas e potencialidades do PDDE nas escolas selecionadas. A natureza descritiva possibilitou detalhar as práticas de gestão, os processos participativos e as dinâmicas internas das instituições investigadas, oferecendo uma visão abrangente do objeto de estudo.

Contexto e Sujeitos da Pesquisa

O estudo foi realizado em duas escolas estaduais localizadas no município de Luziânia, Goiás: o **Colégio Estadual Professor Antônio Valdir Roriz (CEPAVR)** e o

Colégio Estadual Delfino Oclécio Machado (CEDOM). Essas instituições foram selecionadas por apresentarem características distintas em termos de práticas de gestão democrática e envolvimento da comunidade escolar, permitindo uma análise comparativa enriquecedora. A seleção intencional de casos que ilustram situações contrastantes é uma estratégia válida na pesquisa qualitativa para aprofundar a compreensão do fenômeno estudado (Severino, 2017).

Os sujeitos da pesquisa foram gestores escolares e membros das Unidades Executoras (UEXs) das duas escolas. Ao todo, participaram 8 pessoas, sendo:

- **CEPAVR:**
 - 1 diretora (gestora escolar e executora financeira).
 - 2 membros da UEx (professora e funcionário administrativo).
- **CEDOM:**
 - 1 diretor (gestor escolar e executor financeiro).
 - 4 membros da UEx (professores, funcionários administrativos e representantes de pais).

A seleção dos participantes foi realizada por meio de amostragem intencional, considerando sua relevância e envolvimento direto com a gestão do PDDE e com os processos de participação comunitária nas escolas. Essa estratégia permitiu obter informações ricas e detalhadas sobre as práticas de gestão e os desafios enfrentados na implementação do programa.

Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada utilizando múltiplas técnicas, visando à triangulação das informações e ao aumento da confiabilidade dos resultados (Severino, 2017):

Entrevistas Semiestruturadas

Foram realizadas 8 entrevistas semiestruturadas com os participantes, guiadas por um roteiro previamente elaborado que abordava temas como:

- Implementação do PDDE na escola;
- Práticas de gestão democrática e participação da comunidade;
- Desafios enfrentados na gestão dos recursos;
- Papel do CECAMPE na capacitação e suporte aos gestores;
- Sugestões para melhorias na gestão do PDDE.

As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos e ocorreram presencialmente nas escolas, em ambientes reservados, garantindo a privacidade dos participantes. As entrevistas semiestruturadas permitiram explorar em profundidade as percepções e experiências dos sujeitos, oferecendo flexibilidade para aprofundar questões emergentes (Severino, 2017).

Observação Participante

Ao longo de três meses, o pesquisador acompanhou reuniões das UExs, conselhos escolares e eventos comunitários nas escolas, registrando em diário de campo as interações, dinâmicas e práticas observadas. A observação participante permitiu imergir no contexto estudado, compreendendo as nuances das relações sociais e os significados atribuídos pelos participantes (Severino, 2017).

Análise Documental

Foram coletados e analisados documentos relevantes, incluindo:

- Relatórios de prestação de contas do PDDE dos últimos dois anos;
- Atas de reuniões das UExs e dos conselhos escolares;
- Planos de ação e projetos pedagógicos relacionados ao uso dos recursos do PDDE;
- Materiais informativos disponíveis no sítio do CECAMPE.

A análise documental complementou as informações das entrevistas e observações, permitindo verificar a consistência entre o discurso dos participantes e as práticas formais registradas (Severino, 2017).

Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados seguiu a técnica de **análise de conteúdo**, conforme proposta por Severino (2017), permitindo uma investigação sistemática e objetiva dos conteúdos manifestos nas comunicações e identificando categorias temáticas e padrões nos dados coletados. As etapas realizadas foram:

1. **Pré-análise:** Organização dos materiais coletados, transcrição das entrevistas, organização das notas de campo e seleção dos documentos relevantes.
2. **Exploração do Material:** Leitura flutuante para familiarização; codificação das unidades de registro (palavras, frases significativas); categorização em temas como "Gestão Democrática", "Participação da Comunidade", "Desafios Burocráticos", "Capacitação pelo CECAMPE".

3. **Tratamento dos Resultados e Interpretação:** Análise e interpretação dos dados categorizados, buscando compreender os significados e relações presentes nas falas e documentos, relacionando-os com os objetivos da pesquisa e com o referencial teórico adotado.

Considerações Éticas

A pesquisa atendeu às diretrizes éticas estabelecidas pela Resolução CNS nº 466/2012. Os procedimentos éticos incluíram:

1. **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE):** Todos os participantes foram informados sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa, assinando o TCLE em duas vias.
2. **Confidencialidade e Anonimato:** Garantiu-se o sigilo das informações e a anonimização dos dados coletados.
3. **Direito de Recusa e Retirada:** Os participantes foram informados sobre o direito de recusar ou desistir da participação a qualquer momento, sem prejuízo.

Limitações da Pesquisa

Reconhece-se que a pesquisa possui limitações:

- 1) **Amostragem Limitada:** Focou-se em apenas duas escolas, restringindo a generalização dos resultados. No entanto, o objetivo foi compreender em profundidade os fenômenos em contextos específicos (Severino, 2017).
- 2) **Viés do Pesquisador:** A presença e envolvimento do pesquisador podem ter influenciado respostas e comportamentos. Buscou-se mitigar esse viés através da reflexividade e registro cuidadoso no diário de campo.
- 3) **Limitações Temporais:** O período de coleta foi de seis meses, podendo não abranger todas as dinâmicas sazonais ou eventos relevantes.
- 4) **Acesso a Documentos:** Dificuldades em obter documentos completos ou atualizados podem ter limitado a análise documental.

Apesar dessas limitações, a metodologia adotada foi adequada para alcançar os objetivos propostos, proporcionando insights valiosos sobre a gestão democrática e participativa dos recursos do PDDE.

Validade e Confiabilidade

Para assegurar a validade e confiabilidade dos dados:

- **Triangulação de Dados:** Utilização de múltiplas fontes (entrevistas, observações, documentos) para confirmar informações e enriquecer a análise (Severino, 2017).
- **Feedback dos Participantes:** Devolutiva dos resultados preliminares para validação das interpretações e esclarecimento de equívocos.
- **Descrição Densa:** Apresentação detalhada do contexto, procedimentos e achados, permitindo que outros pesquisadores compreendam o processo e avaliem a transferibilidade dos resultados

CAPÍTULO I - A EVOLUÇÃO DO PDDE E A SUA GESTÃO PELAS UNIDADES EXECUTORAS

Desde sua criação em 1995, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) tornou-se uma iniciativa central para o financiamento da educação pública no Brasil. Como resposta às demandas por descentralização e autonomia escolar, o PDDE foi implementado inicialmente com o objetivo de apoiar a manutenção e o desenvolvimento do ensino fundamental nas escolas públicas, garantindo que recursos financeiros fossem alocados diretamente às instituições. Esse modelo visava fortalecer a gestão escolar e promover a participação ativa da comunidade, aspectos essenciais para uma educação democrática e de qualidade.

Ao longo das décadas, o programa evoluiu significativamente, ampliando seu escopo para incluir escolas de ensino médio, educação de jovens e adultos, e, posteriormente, escolas indígenas e quilombolas, refletindo o compromisso do Estado com a equidade e a diversidade. A criação das Unidades Executoras (UEs) representou um marco importante na trajetória do PDDE, ao estabelecer uma estrutura de gestão comunitária para os recursos recebidos, reforçando a participação da sociedade civil nas decisões escolares.

Inserido em um contexto de reformas educacionais influenciadas pelo neoliberalismo e pela busca por eficiência na gestão pública, o PDDE enfrentou diversos desafios operacionais e estruturais ao longo de sua implementação. Governos sucessivos promoveram ajustes e expansões no programa, destacando-se a atuação dos governos Lula e Dilma Rousseff, que ampliaram os investimentos e a cobertura do PDDE. No entanto, limitações de ordem burocrática e dificuldades de monitoramento continuam a representar entraves para a plena efetividade do programa.

Este capítulo oferece uma análise da trajetória do PDDE, desde sua criação até o presente, explorando os principais avanços, desafios e transformações que marcaram sua implementação. A seção também destaca os efeitos positivos do programa em diferentes contextos regionais, como os resultados observados em municípios como Sobral, no Ceará, e São Paulo, além de apontar caminhos para o futuro do PDDE. Com essa perspectiva histórica e analítica, busca-se compreender o

papel do programa na construção de uma educação pública mais democrática e inclusiva.

1.1 Breve Histórico do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) surgiu em 1995 como uma resposta política e social para fortalecer a gestão escolar e aprimorar o desempenho dos estudantes por meio da alocação direta de recursos financeiros nas instituições de ensino (Mafassoli, 2015). Inicialmente denominado Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE), foi criado pela Resolução nº 12, de 10 de maio de 1995, do Conselho Deliberativo do FNDE.

A criação do PDDE ocorreu em um contexto de ampliação da autonomia dos estados e municípios, culminando na implementação de diversas políticas em todas as esferas de governo. Silva (2011) destaca que a reforma educacional brasileira da década de 1990 deve ser contextualizada no âmbito de uma redefinição global do modelo de produção e do papel do Estado, influenciada pelo neoliberalismo.

Peroni (2011) argumenta que o PDDE reflete mudanças no papel do Estado na política educacional brasileira, especialmente em relação ao financiamento e à gestão escolar. Em 1995, o governo reconheceu que a crise na educação residia no próprio Estado, e uma das estratégias foi a proposição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), elaborado por Bresser Pereira.

Em 1997, o programa foi expandido para abranger todas as escolas públicas de ensino fundamental, independentemente de sua localização geográfica (Brasil, 1997). Essa expansão representou um marco na democratização do acesso aos recursos do PDDE. Simultaneamente, estabeleceu-se a obrigatoriedade de transferir os recursos diretamente para as Unidades Executoras (UEXs) das escolas, fortalecendo a autonomia das escolas na gestão dos recursos e na tomada de decisões sobre prioridades de investimento.

A partir de 1997, cada escola foi obrigada a criar sua própria UEX, entidade sem fins lucrativos que representa a comunidade escolar e é responsável por receber e gerir os recursos do FNDE, bem como prestar contas à comunidade escolar e ao FNDE. A criação das UEXs e a transferência direta de recursos visavam fortalecer a gestão democrática da educação, promovendo a participação ativa da comunidade escolar.

Em 1998, a Medida Provisória nº 1.784 renomeou o PMDE para PDDE, com o objetivo de oferecer auxílio financeiro a escolas públicas de ensino fundamental e de educação especial qualificadas como entidades filantrópicas. No segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso (1999-2002), a implementação do PDDE ocorreu sob a égide de um Estado regulador do mercado, transferindo responsabilidades para a iniciativa privada e para o "terceiro setor" (Peroni, 2011).

Em 2007, durante o governo Lula, o PDDE foi novamente expandido, abrangendo escolas de ensino médio e de educação de jovens e adultos. A inclusão de escolas indígenas e quilombolas evidenciou o compromisso com a promoção da equidade e da diversidade no sistema educacional brasileiro. Segundo Barbosa (2012), essa expansão contribuiu para a construção de um sistema educacional mais justo e inclusivo.

A gestão escolar ganhou destaque nas reformas educacionais desse período, resultando em melhorias na infraestrutura e promoção de um ambiente educacional mais propício ao aprendizado. Anderson (apud Oliveira, 2009, p. 201) observa que a descentralização administrativa, financeira e pedagógica foi a grande marca dessas reformas, atribuindo relevância à gestão escolar e à participação dos atores sociais.

Durante o governo Dilma Rousseff (2011-2016), o PDDE continuou a evoluir, mantendo-se como o quarto maior programa de financiamento da Educação Básica em 2012, com repasses de R\$ 2 bilhões (Buratto & Castanha, 2016). Esse período foi marcado por avanços significativos, mas também por desafios relacionados à gestão eficaz dos recursos, burocracia excessiva e dificuldades em acompanhar a aplicação dos fundos.

Para enfrentar esses desafios, o governo implementou programas de capacitação para as escolas, simplificou processos e reforçou mecanismos de controle e acompanhamento dos recursos. A UNESCO (2015) destaca que a gestão eficaz dos recursos é essencial para o sucesso de programas que visam melhorar a qualidade da educação.

Entre 2016 e 2022, o PDDE enfrentou desafios adicionais. Segundo dados do Ministério da Educação (MEC, 2023), em 2022, cerca de 30% dos recursos do PDDE foram utilizados de forma inadequada, indicando a necessidade de aprimorar a gestão e o monitoramento do programa. A falta de capacitação das equipes escolares, burocracia e dificuldades no monitoramento foram identificadas como fatores contribuintes.

Para superar esses obstáculos, foram implementadas medidas como capacitação das escolas, simplificação burocrática e fortalecimento dos mecanismos de controle. Campanhas de conscientização da comunidade escolar sobre a importância da participação no programa também foram realizadas.

A qualidade da educação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento do país, preparando os cidadãos para os desafios do século XXI. O PDDE, com seus avanços e desafios, emerge como uma ferramenta crucial para construir um futuro promissor para todos os brasileiros.

Exemplos concretos dos impactos positivos do PDDE podem ser observados em diferentes regiões. Em Sobral, Ceará, o programa contribuiu para a melhoria da infraestrutura escolar, incluindo reformas em salas de aula, adequação de bibliotecas e laboratórios existentes, além da atualização de equipamentos (Santos, 2018). Em São Paulo, capital, possibilitou a aquisição de materiais didáticos atualizados e a realização de atividades extracurriculares, como oficinas de música, teatro e esportes (Pereira, 2019).

Entretanto, persistem desafios na implementação efetiva do PDDE. Fortalecer a gestão dos recursos, assegurar equidade na distribuição dos investimentos e promover maior participação da comunidade escolar são essenciais.

Para o futuro do PDDE, é fundamental estabelecer um sistema nacional de monitoramento e avaliação, com indicadores que permitam acompanhar sua eficácia. Conforme Ferrarezi et al. (2023), um sistema robusto de monitoramento é essencial para garantir a transparência e orientar melhorias no programa. Além disso, Mafassioli (2015) destaca a importância de implementar critérios mais rigorosos para a seleção de projetos financiados, priorizando aqueles com maior potencial de impacto. Para maximizar os benefícios do PDDE, também é necessário realizar campanhas de mobilização social para conscientizar a população sobre a importância do programa, fortalecendo a participação comunitária (Brasil, MEC/SEB, 2006).

A participação da comunidade é essencial para garantir transparência, responsabilidade e efetividade do PDDE. Estudos como o de Carvalho e Mariotini (2017) comprovam os benefícios do programa, destacando sua contribuição para melhoria da infraestrutura escolar, aquisição de materiais didáticos e formação de professores.

Para assegurar a eficácia e a transparência na gestão dos recursos do PDDE, é fundamental adotar medidas preventivas. Estudos apontam que a implementação

de controles internos rigorosos, a capacitação contínua das equipes escolares e o engajamento ativo da comunidade escolar são práticas essenciais para que o programa alcance seus objetivos de forma eficiente e transparente (Medeiros, 2023; Ferrarezi et al., 2023; Brasil, MEC/SEB, 2006).

Araújo, Guerra e Nascimento (2022) reconhecem o papel crucial do PDDE na evolução do cenário educacional brasileiro. Desde sua criação, o programa passou por adaptações e avanços, acompanhando as transformações políticas e sociais do país. A implementação das UExs representou um marco importante, descentralizando a gestão dos recursos e concedendo maior autonomia às escolas.

Em síntese, o PDDE tem um papel fundamental na evolução da educação brasileira. Ao longo de sua história, o programa se adaptou e desenvolveu conforme as mudanças políticas e sociais do país. A criação das UExs foi um marco nesse processo, representando um passo em direção à descentralização e autonomia das escolas. Apesar dos desafios, o PDDE é considerado um programa bem-sucedido que contribui significativamente para a melhoria da qualidade da educação no Brasil.

1.2 A Importância do Financiamento e os Desafios na Execução do PDDE

A qualidade da educação está intrinsecamente ligada ao seu financiamento adequado. Sem investimentos suficientes, mesmo as políticas públicas mais bem elaboradas e os programas mais inovadores podem falhar em alcançar seus objetivos. Este capítulo explora a evolução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e a implementação das Unidades Executoras (UExs), elementos centrais no contexto educacional brasileiro que impulsionam a gestão e o financiamento das escolas públicas.

Para compreender a importância do financiamento na educação, é essencial analisar criticamente o sistema socioeconômico em que estamos inseridos. No sistema capitalista, a lógica de mercado muitas vezes se sobrepõe aos princípios de justiça social e equidade, impactando negativamente o acesso à educação de qualidade para todos os cidadãos.

Essa crítica evidencia a necessidade de fortalecer a gestão dos recursos financeiros na educação brasileira para garantir o acesso universal à educação de qualidade. Nesse contexto, o PDDE e as UExs emergem como ferramentas fundamentais para promover justiça social e equidade no sistema educacional.

Estudar a trajetória do PDDE e das UExs, desde sua criação até os desafios atuais, permite compreender suas implicações para a qualidade da educação no país. Essa análise identifica pontos fortes e fragilidades desses mecanismos, propondo soluções para aprimorar sua gestão e fortalecer seu impacto na redução das desigualdades educacionais.

Adrião e Peroni (2007) identificam uma lacuna crítica na gestão do PDDE: a ausência de um observatório governamental regular ou de estudos nacionais periódicos para avaliar continuamente o programa. Sem uma avaliação sistemática e abrangente, torna-se difícil para o governo federal e outros atores interessados compreenderem o funcionamento do programa e direcionar adequadamente os recursos públicos. Após quase 30 anos desde a implementação do PDDE, estudos como o de Jannuzzi, Ferreira e Ferrarezi (2023) estão em fase de produção para realizar uma avaliação sistêmica e multicêntrica do programa, buscando suprir essa necessidade e fornecer dados atualizados que possam orientar políticas e melhorias na gestão.

Essa falta de monitoramento pode resultar em desafios como problemas de implementação, desperdício de recursos e distribuição desigual de benefícios, perpetuando as desigualdades educacionais. Para superar essa lacuna, é fundamental que o governo promova estudos nacionais regulares e pesquisas independentes que assegurem a imparcialidade e a qualidade das avaliações.

A implementação de um sistema robusto de avaliação e monitoramento é crucial para melhorar a gestão do PDDE, assegurando eficiência, efetividade e transparência na aplicação dos recursos públicos. Isso promove a equidade na educação e fortalece a democracia, ampliando a participação da sociedade civil na gestão do programa.

A tomada de decisão na execução financeira do orçamento público é um processo vital para a gestão eficiente dos recursos. Drucker (2010) destaca que envolve a seleção da melhor alternativa entre diversas opções, considerando informações disponíveis, critérios predefinidos e análise de custos e benefícios. Aplicar estratégias como definição clara de problemas, avaliação de opções e monitoramento dos resultados contribui para a otimização dos recursos e efetividade das políticas públicas.

Ao longo das últimas décadas, o PDDE apresentou oscilações em sua execução orçamentária, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 - Execução Orçamentária do PDDE (em bilhões de reais) – Valores Nominais/Valores Corrigidos pelo IPCA

Governo	Período	Execução Orçamentária (em bilhões de reais)
FHC	1995-1998	Sem dados disponíveis
FHC	1999-2002	0,947
Lula	2003-2006	1,240
Lula	2007-2010	1,942
Dilma	2011-2014	2,932
Dilma	2015	1.162
Temer	2016-2018	2,593
Bolsonaro	2019-2022	3,508

Fonte: Elaboração do autor, com dados do Portal do FNDE, conforme o período (PDDE 2000 a 2022).

Durante o governo Dilma Rousseff, houve um aumento significativo nos investimentos do PDDE, alcançando R\$ 2,932 bilhões entre 2011 e 2014. Contudo, a partir de 2015, observou-se uma queda na execução orçamentária, influenciada pela crise política e econômica que culminou no impeachment da presidenta em 2016. Medeiros (2023) destaca que o PDDE visa contribuir para o funcionamento e aprimoramento da infraestrutura física e pedagógica das escolas, fortalecendo a autogestão escolar e elevando os indicadores de desempenho da educação básica.

Embora o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) desempenhe uma função suplementar de apoio às escolas públicas, conforme previsto no artigo 211 da Constituição Federal, dados do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) indicam que a execução orçamentária do programa, entre 2019 e 2022, revelou variações significativas, evidenciando desafios no financiamento contínuo. Esta variação orçamentária reflete a função suplementar do PDDE e ressalta a importância de uma alocação de recursos que atenda as necessidades emergentes das escolas. Apesar do caráter suplementar, os repasses são fundamentais para apoiar melhorias na infraestrutura escolar e no custeio de atividades educacionais complementares, como aquisição de materiais didáticos de apoio e pequenas reformas. Contudo, a insuficiência desses recursos impacta a capacidade das escolas de aprimorar condições básicas e de sustentar projetos complementares, limitando o atendimento integral às demandas educacionais mais urgentes.

Nesse sentido, é importante enfatizar que o PDDE não se destina ao custeio direto de salários de professores ou à aquisição de livros didáticos, cuja responsabilidade de financiamento está ligada a outras políticas e programas específicos, como a contribuição social do salário-educação e os programas de distribuição de material didático geridos em âmbito federal.

A situação é ainda mais preocupante diante da queda significativa na execução orçamentária em 2020 e 2021, atribuída à pandemia de COVID-19 e às medidas de austeridade fiscal implementadas pelo governo federal. Essa redução pode representar um retrocesso na luta por uma educação mais justa e de qualidade.

Diante desse cenário, é urgente aumentar os investimentos no PDDE e garantir a execução integral do orçamento do programa. Revisar os critérios de distribuição dos recursos, priorizando escolas de regiões mais vulneráveis, é fundamental para promover equidade e reduzir desigualdades educacionais.

Assim, torna-se imperativo que o governo assuma o compromisso de garantir recursos adequados para a educação, especialmente para programas como o PDDE. Dados do FNDE revelam que, entre 2019 e 2022, a execução orçamentária do PDDE variou entre 60% e 80%, indicando necessidade de investimento contínuo.

A necessidade de investimentos robustos torna-se ainda mais urgente no contexto pós-pandemia, período em que o setor educacional enfrenta o desafio de recuperar perdas de aprendizagem e promover a equidade no acesso à educação de qualidade. O compromisso do governo com a melhoria educacional deve ser traduzido em ações concretas, como o aumento de investimentos suplementares, a execução integral do orçamento e a implementação de políticas que assegurem a equidade e a qualidade do ensino.

No entanto, é importante reconhecer que a execução dos recursos enfrenta entraves burocráticos, particularmente relacionados às dificuldades de prestação de contas, que acabam por bloquear ou retardar a liberação de verbas para algumas escolas. Dados recentes apontam que um número considerável de escolas permanece com pendências nas suas contas, o que impede o recebimento de novos repasses até a regularização. O Ministério da Educação (MEC) tem implementado ações para corrigir essas falhas e facilitar a liberação de recursos, inclusive para escolas em regiões vulneráveis que enfrentam desafios administrativos adicionais. Assim, a superação desses entraves é essencial para que o PDDE cumpra sua função

de suporte à melhoria das condições escolares, reforçando o compromisso do Estado com a equidade e qualidade educacional.

1.3 Unidades Executoras (UExs): Arquitetura e Atuação na Gestão Estratégica dos Recursos do PDDE

As Unidades Executoras (UExs), estabelecidas no âmbito do PDDE, representam um marco na gestão democrática dos recursos públicos na educação brasileira. Por meio da descentralização e participação da comunidade escolar, as UExs assumem a responsabilidade de gerir os recursos do PDDE, direcionando-os para a melhoria da qualidade da educação.

Segundo Marinheiro e Ruiz (2015), embora o PDDE tenha introduzido práticas mais participativas na gestão escolar, ainda enfrenta desafios relacionados à centralização e burocracia. As UExs podem ser vistas como parte de um processo de instauração de um novo padrão de gestão escolar. Compostas por membros da comunidade escolar – como professores, pais e funcionários administrativos – elas trabalham em conjunto para garantir que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz e eficiente.

A estrutura das UExs é planejada para assegurar transparência e responsabilidade na gestão dos recursos. Cada UEx possui um presidente, geralmente o diretor escolar, um tesoureiro e um conselho fiscal, todos eleitos democraticamente pela comunidade escolar. Essa organização promove participação ativa e eficaz na administração dos recursos do programa.

Na prática, as UExs desempenham papel central na implementação das políticas do PDDE, incluindo aquisição de materiais didáticos, melhorias na infraestrutura escolar e promoção de atividades extracurriculares (Brasil, 2014). Contudo, a falta de capacitação dos membros, especialmente em áreas como gestão de projetos, finanças e compras públicas, pode comprometer a efetividade da gestão dos recursos.

A burocracia excessiva e a falta de engajamento da comunidade escolar também representam obstáculos significativos. A comunicação ineficaz e o desconhecimento do papel das UExs dificultam o acompanhamento das ações e a tomada de decisões informadas pela comunidade.

Superar esses desafios requer medidas proativas. Ampliar a divulgação de informações claras e acessíveis sobre o PDDE e as UExs, capacitar a comunidade escolar e criar mecanismos que incentivem o envolvimento da comunidade são passos essenciais. Bordignon (2005, p. 36) adverte que a "verticalização das estruturas organizacionais tradicionais é incompatível com a intersubjetividade, com a relação entre sujeitos emancipados, autônomos na convivência solidária, cidadãos". Portanto, atitudes autoritárias devem ser superadas para promover um ambiente democrático.

A participação ativa da comunidade escolar é crucial para o sucesso das UExs. O Ministério da Educação (2006, p. 60) reforça a importância dessa participação: "O coletivo da escola deve participar da definição das prioridades, dos objetivos e de como eles serão atingidos", incluindo o destino e aplicação dos recursos.

A criação de uma UEx não é um ato trivial. Trata-se de um processo que exige planejamento cuidadoso, engajamento da comunidade e capacitação dos membros envolvidos. A definição clara de funções e responsabilidades, o conselho de pessoas e os processos operacionais são fundamentais para garantir eficiência, transparência e *accountability* na gestão dos recursos.

Arantes (2019) destaca que o conselho da UEx é composta por membros que representam diferentes segmentos da comunidade escolar. O presidente, geralmente o diretor escolar, é responsável pela supervisão geral e decisões estratégicas. O tesoureiro, muitas vezes um docente, cuida da gestão financeira, incluindo orçamento, execução de despesas e prestação de contas. O conselho fiscal, composto por membros da comunidade, supervisiona a conformidade financeira e garante transparência.

Os processos operacionais envolvem a implementação das políticas do PDDE na escola. Isso inclui alocação de recursos de forma transparente e participativa, implementação de melhorias e prestação de contas à comunidade escolar. A interconexão desses elementos permite que as UExs atinjam seus objetivos estratégicos.

A operacionalização das UExs também envolve interação direta com a comunidade escolar. Trabalhando em estreita colaboração com professores, pais e estudantes, as UExs identificam necessidades e tomam decisões informadas sobre alocação de recursos, garantindo que os benefícios atendam diretamente à comunidade escolar (Brasil, 2014).

Para ilustrar a relevância das UExs, podemos citar o fortalecimento de programas de reforço escolar financiados pelo PDDE, que ajudam a melhorar o desempenho acadêmico e reduzir taxas de reprovação e evasão escolar. Os recursos também podem ser usados para melhorar a infraestrutura das escolas, como renovação de salas de aula, construção de laboratórios e instalação de equipamentos tecnológicos, criando um ambiente propício ao aprendizado.

Ferrarezi et al. (2023) enfatizam que as UExs desempenham papel crucial na promoção da participação da comunidade escolar na gestão dos recursos, fortalecendo o senso de propriedade e responsabilidade.

Apesar dos desafios enfrentados, as UExs têm demonstrado resiliência e adaptabilidade, superando obstáculos para cumprir sua missão de forma eficiente. A participação ativa da comunidade escolar na formação dessas unidades, aliada a estratégias de sensibilização, é fundamental para fortalecer o comprometimento com a qualidade educacional.

No entanto, há espaço para aprimoramento contínuo. Futuras pesquisas podem se concentrar na otimização da arquitetura e operacionalização das UExs, explorando estratégias inovadoras e identificando melhores práticas que possam ser replicadas em diferentes regiões.

1.4 Conselhos Escolares e Gestão Democrática: Uma Análise no Contexto do PDDE

A democratização da educação transcende o simples ato de votar, englobando a participação ativa e efetiva da comunidade escolar na gestão das instituições de ensino. Este capítulo analisa a relação entre os Conselhos Escolares e a gestão democrática das escolas, com foco específico no Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Busca-se compreender como a participação da comunidade escolar pode promover uma gestão mais democrática e quais são os desafios e oportunidades presentes nesse processo, conectando essa discussão aos conceitos teóricos e às práticas atuais no cenário educacional brasileiro.

Segundo Foucault (2008), a democratização exige participação ativa da população nas decisões que impactam suas vidas. Nesse contexto, a participação da comunidade escolar na gestão do PDDE é essencial para construir uma educação

mais democrática e eficiente. Através dessa participação, a comunidade exerce sua cidadania de forma ativa e crítica, contribuindo para decisões mais justas e eficazes.

Essa perspectiva reforça a ideia de que a gestão democrática não se limita a procedimentos administrativos, mas envolve a criação de espaços de diálogo e colaboração. A participação efetiva da comunidade escolar é fundamental para promover a transparência, a corresponsabilização e a melhoria da qualidade educacional.

Boaventura de Souza Santos (2010) ressalta que a democratização não se limita à realização de eleições, mas envolve a participação ativa em todos os aspectos da vida pública. No Brasil, a construção de práticas e valores democráticos enfrenta desafios históricos devido a profundas desigualdades e exclusão social. Nesse contexto, a educação emerge como um dos pilares fundamentais para promover a democracia e a participação cidadã.

É imperativo, portanto, promover medidas e espaços que estimulem práticas participativas, a descentralização do poder e o fortalecimento da cultura democrática nas escolas. Os Conselhos Escolares assumem um papel central nesse processo, servindo como instâncias deliberativas que incluem representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. Suas atribuições abrangem a elaboração do Plano de Aplicação dos Recursos (PAR), o monitoramento de sua implementação e a prestação de contas, promovendo transparência e participação na gestão dos recursos educacionais.

No entanto, os Conselhos Escolares enfrentam desafios significativos, como a falta de capacitação dos membros, a limitação da autonomia decisória e a predominância de uma abordagem consultiva em vez de deliberativa. Além disso, desigualdades sociais e carências infraestruturais comprometem a eficácia da descentralização promovida pelo PDDE. Este capítulo explora essas questões, integrando teorias de autores como Antonio Gramsci, Paulo Freire e Pierre Bourdieu para compreender as dinâmicas de poder e participação na gestão educacional.

Conforme a teoria da hegemonia de Gramsci (2011), o exercício do poder vai além da coerção, envolvendo também a persuasão e o consentimento. O PDDE pode ser visto como uma tentativa de estabelecer uma nova forma de hegemonia, descentralizando recursos e conferindo à comunidade escolar um papel mais ativo. Entretanto, as desigualdades sociais e a falta de infraestrutura nas escolas brasileiras podem comprometer a eficácia desse programa. Além disso, a necessidade de um

acompanhamento rigoroso da execução financeira é fundamental para garantir transparência e fortalecer os valores democráticos no ambiente escolar.

Paulo Freire (1996) destaca que a autonomia não é uma condição preexistente, mas um objetivo a ser alcançado por meio da prática educativa e do pensamento crítico. A descentralização dos recursos do PDDE não é apenas uma medida administrativa, mas também um instrumento para fortalecer a capacidade das escolas de definir suas prioridades e atender às necessidades específicas de suas comunidades. Esse processo requer o desenvolvimento de uma cultura participativa e democrática, na qual todos os membros da comunidade escolar tenham voz ativa.

Pierre Bourdieu (1989) contribui para a compreensão das relações de poder e dominação que permeiam as práticas sociais. A autonomia financeira das escolas desempenha um papel crucial na promoção da igualdade e na superação das disparidades sociais. Ao permitir maior controle sobre os recursos, as instituições educacionais podem implementar práticas pedagógicas mais democráticas e inclusivas, desafiando estruturas de dominação presentes na sociedade.

No entanto, apesar dos avanços jurídicos, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 e o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, a gestão democrática nas escolas brasileiras ainda enfrenta desafios. A centralização do poder, a falta de uma cultura democrática consolidada e a insuficiência de recursos comprometem a efetiva participação da comunidade escolar na gestão educacional.

1.5 O Impacto Transformador das Unidades Executoras e do PDDE na Gestão Escolar, na Qualidade da Educação e o Cumprimento da Meta 19 do PNE

A articulação entre o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e as Unidades Executoras (UEs) é essencial para promover uma gestão eficiente e direcionada dos recursos, assegurando que as necessidades específicas de cada instituição sejam atendidas adequadamente. Esse modelo descentralizado simplifica os trâmites administrativos e promove o sentimento de pertencimento e engajamento por parte da comunidade escolar, que colabora ativamente nas decisões relacionadas à alocação dos recursos educacionais. Roggero e Silva (2020) ressaltam que a gestão descentralizada do PDDE possibilita às escolas maior autonomia na definição de prioridades, fortalecendo princípios democráticos e a participação comunitária.

Nesse contexto, o cumprimento da Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE), que estabelece "assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto" Brasil (2014, p. 1), torna-se fundamental. As UExs e o PDDE desempenham papel crucial na promoção da gestão democrática, ao fornecerem mecanismos para que a comunidade escolar participe ativamente da gestão financeira e administrativa das escolas.

De acordo com o Relatório do Quinto Ciclo de Monitoramento das Metas do PNE, elaborado pelo INEP (2023), embora tenham ocorrido avanços na implementação da gestão democrática nas escolas públicas, ainda há desafios significativos a serem superados para o pleno cumprimento da Meta 19. O relatório aponta que, em muitos casos, a participação da comunidade escolar nos processos decisórios é limitada, seja por falta de capacitação, desconhecimento dos mecanismos de participação ou barreiras burocráticas. Esses obstáculos impedem que a gestão democrática seja efetivamente consolidada, impactando a qualidade da educação oferecida.

As Unidades Executoras, ao possibilitarem uma gestão financeira descentralizada, contribuem para a democratização da gestão escolar. Silva (2011, p. 55) ressalta que a formação permanente dos membros da comunidade escolar é crucial para o pleno funcionamento das UExs, permitindo que adquiram conhecimentos e habilidades indispensáveis para gerir os recursos do PDDE de forma transparente, responsável e com participação social. Isso está alinhado com as diretrizes da Meta 19, que enfatizam a necessidade de critérios técnicos e participação da comunidade.

Além disso, Souza (2019, p. 70) destaca que investir na capacitação da comunidade escolar equivale a investir na qualidade da educação, garantindo a aplicação eficiente dos recursos em consonância com as necessidades das escolas e as políticas educacionais vigentes. A formação continuada dos gestores e membros das UExs é essencial para que possam atuar de forma eficaz, promovendo a gestão democrática e contribuindo para o cumprimento das metas estabelecidas no PNE.

Além disso, a formação dos membros das Unidades Executoras (UExs) tem sido fortalecida por meio do Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à

Gestão de Programas Educacionais Federais (CECAMPE), que desde 2017 atua em parceria com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e diversas universidades federais. O CECAMPE oferece capacitação abrangente aos gestores escolares, abordando pontos essenciais como:

- **Gerenciamento dos Recursos:** Orientações sobre a correta aplicação e prestação de contas dos recursos do PDDE, promovendo uma gestão financeira eficaz e transparente.
- **Monitoramento e Avaliação:** Desenvolvimento de competências para o acompanhamento contínuo dos programas educacionais, possibilitando ajustes e melhorias nas ações implementadas.
- **Gestão Democrática e Participativa:** Incentivo à participação da comunidade escolar na tomada de decisões, fortalecendo os Conselhos Escolares e promovendo a corresponsabilização.

O CECAMPE compõe um programa de colaboração entre o FNDE e universidades federais como a Universidade de Brasília (UnB), a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a Universidade Federal do Pará (UFPA), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Essa parceria visa não apenas a formação das equipes gestoras das escolas, mas também o aprimoramento dos processos de monitoramento e avaliação dos programas educacionais federais, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação básica no país.

A atuação do CECAMPE tem sido fundamental para capacitar gestores e membros das UExs, proporcionando-lhes ferramentas e conhecimentos necessários para enfrentar os desafios da gestão escolar. Ao promover a formação continuada, o CECAMPE auxilia na construção de uma cultura de transparência, eficiência e participação, alinhada às metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação (PNE) e às diretrizes do PDDE.

Dessa forma, a formação oferecida pelo CECAMPE complementa os esforços para fortalecer a gestão democrática nas escolas, garantindo que os recursos públicos sejam aplicados de maneira eficaz e em conformidade com as necessidades da comunidade escolar. A integração entre capacitação, monitoramento e participação social configura-se como um elemento chave para o sucesso das políticas educacionais e para a promoção de uma educação de qualidade para todos.

O fortalecimento dos mecanismos de monitoramento e avaliação também é crucial para garantir a efetividade e o impacto positivo do PDDE e das UExs na qualidade da educação. Conforme o Relatório do INEP (2023), a implementação de sistemas robustos de acompanhamento, aliados à análise rigorosa dos resultados alcançados, permite identificar áreas de melhoria e orientar decisões futuras de investimento. Isso contribui não apenas para o cumprimento da Meta 19, mas também para outras metas do PNE que visam à melhoria da qualidade e equidade na educação.

Promover uma comunicação eficaz e um maior engajamento da comunidade escolar nas atividades relacionadas ao PDDE e às UExs é outro ponto importante. Criar canais de diálogo abertos e transparentes e promover espaços de participação e consulta contribui para fortalecer os vínculos entre a escola, os pais, os estudantes e outros membros da comunidade, aumentando o senso de responsabilidade compartilhada pela qualidade da educação. Isso está em consonância com a Meta 19 do PNE, que prevê a consulta pública à comunidade escolar como parte da gestão democrática.

Diante desses desafios, torna-se evidente a importância de uma abordagem holística e colaborativa na gestão dos recursos educacionais. O fortalecimento de parcerias entre o governo, as escolas, as organizações da sociedade civil e outros atores é essencial para promover uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa. As UExs e o PDDE desempenham um papel crucial nesse processo, contribuindo significativamente para a melhoria da qualidade da educação e para a promoção da gestão democrática nas escolas, alinhando-se aos objetivos estabelecidos no PNE.

Ao continuar explorando e aprofundando essas questões, é possível avançar na construção de um sistema educacional mais justo, democrático e eficaz, capaz de atender às necessidades e aspirações de toda a população brasileira. O cumprimento da Meta 19 do PNE depende diretamente do fortalecimento da gestão democrática nas escolas, e as Unidades Executoras, juntamente com o PDDE, são instrumentos fundamentais para alcançar esse objetivo.

1.6 Considerações Finais do Capítulo

O Capítulo I abordou a evolução histórica do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e a atuação das Unidades Executoras (UExs) na gestão estratégica

dos recursos educacionais no Brasil. Desde a sua criação em 1995, o PDDE tem se mostrado uma iniciativa fundamental para a descentralização financeira e administrativa das escolas públicas, promovendo maior autonomia e participação da comunidade escolar nos processos decisórios.

A trajetória do PDDE evidencia esforços contínuos para ampliar seu alcance e efetividade, incluindo a expansão para diferentes modalidades de ensino e a inclusão de escolas indígenas e quilombolas. A implementação das UExs representou um marco significativo, reforçando os princípios de gestão democrática e incentivando o envolvimento ativo de diversos atores sociais na educação.

No entanto, o capítulo também destacou desafios persistentes que limitam o pleno potencial do programa. Entre eles, a burocracia excessiva, a falta de capacitação dos membros das UExs e a necessidade de mecanismos mais robustos de monitoramento e avaliação. A oscilação na execução orçamentária do PDDE ao longo dos anos, especialmente em períodos de instabilidade política e econômica, reforça a importância de um compromisso governamental consistente com o financiamento adequado da educação.

A discussão sobre o cumprimento da Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) evidenciou a relevância das UExs e do PDDE na promoção da gestão democrática nas escolas. Apesar de avanços, ainda há um longo caminho a percorrer para garantir a participação efetiva da comunidade escolar e assegurar que a gestão educacional seja verdadeiramente inclusiva e transparente.

Em síntese, o PDDE e as UExs desempenham papel crucial na busca por uma educação pública de qualidade, democrática e equitativa. Os desafios identificados apontam para a necessidade de ações integradas que envolvam capacitação contínua, simplificação de processos burocráticos e fortalecimento de parcerias entre governos, escolas e sociedade civil. Somente por meio de esforços conjuntos será possível superar as barreiras existentes e potencializar os impactos positivos do programa na educação brasileira.

CAPÍTULO II - DESAFIOS E REFLEXÕES: UMA ANÁLISE CRÍTICA DOS OBSTÁCULOS E CRÍTICAS ENFRENTADOS PELO PDDE

No contexto atual da educação brasileira, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e as Unidades Executoras (UEs) se destacam como instrumentos fundamentais para a gestão e aplicação dos recursos financeiros destinados às escolas públicas. Desde sua implementação, o PDDE tem sido uma ferramenta crucial para descentralizar o repasse de verbas, permitindo que as escolas tenham maior autonomia para atender às suas necessidades específicas e promover melhorias significativas no ambiente escolar.

Apesar dos avanços alcançados ao longo dos anos, impulsionados pela implementação do PDDE, esse mecanismo enfrenta uma série de desafios que comprometem sua eficácia na promoção de uma educação de qualidade. Problemas estruturais, burocráticos e operacionais têm emergido como obstáculos persistentes, limitando o potencial transformador que o PDDE possui. Entre os principais entraves, destacam-se a burocracia excessiva, que dificulta o acesso e a aplicação eficiente dos recursos; a falta de capacitação adequada dos gestores escolares e membros das UEs, que muitas vezes não possuem o conhecimento necessário para lidar com questões financeiras complexas; e a ausência de participação efetiva da comunidade escolar, que enfraquece a gestão democrática e a transparência nos processos decisórios.

Este capítulo realiza uma análise crítica e aprofundada dos obstáculos enfrentados pelo PDDE e pelas UEs. Serão examinadas as fragilidades na implementação dessas políticas, explorando como questões como a burocracia e a falta de capacitação comprometem a eficiência e a eficácia na gestão dos recursos.

A partir de uma revisão das perspectivas acadêmicas sobre o tema, o capítulo busca trazer à tona as principais discussões e debates, proporcionando ao leitor uma compreensão abrangente dos dilemas e potenciais soluções relacionadas ao PDDE e às UEs. São abordadas análises que investigam a gestão financeira escolar, a descentralização de recursos e a participação comunitária, conectando essas reflexões às práticas observadas no cenário educacional brasileiro.

Por fim, a análise crítica proposta neste capítulo visa não apenas identificar os obstáculos existentes, mas também apontar caminhos e estratégias que possam contribuir para a superação desses desafios. Ao compreender profundamente os entraves que afetam o PDDE e as UExs, torna-se possível propor intervenções mais eficazes, fortalecer a gestão escolar e, conseqüentemente, promover uma educação pública de maior qualidade e equidade para todos os estudantes

2.1 Identificação dos Desafios e Fragilidades na Implementação do PDDE e das UExs

2.1.1 Desafios Operacionais

Um dos principais entraves à efetividade do PDDE e das UExs é a burocracia excessiva associada aos processos de gestão dos recursos educacionais. A complexidade dos procedimentos administrativos pode sobrecarregar gestores escolares e membros das UExs, dificultando a utilização eficiente dos recursos disponíveis. De acordo com Soares et al. (2017), diretores escolares envolvidos com a implementação do programa enfrentam dificuldades relacionadas à gestão de recursos e à execução das atividades propostas, muitas vezes sobrecarregados pelos processos administrativos e pela falta de apoio institucional.

Dados do Ministério da Educação (MEC, 2020) indicam que aproximadamente 65% dos gestores escolares relatam dificuldades em cumprir prazos e procedimentos burocráticos exigidos pelo PDDE. Por exemplo, a exigência de múltiplos relatórios detalhados e a necessidade de conformidade com normas complexas de prestação de contas podem retardar a execução de projetos. Essa burocracia não apenas atrasa iniciativas essenciais, mas também desmotiva a participação ativa da comunidade escolar na gestão dos recursos, uma vez que os processos são percebidos como excessivamente complicados.

Para tornar a discussão mais concreta, consideremos o processo de aquisição de materiais didáticos. As escolas devem seguir procedimentos rigorosos de licitação, mesmo para compras de baixo valor, o que envolve a elaboração de editais, convites a fornecedores, avaliação de propostas e formalização de contratos. Esse processo pode levar meses para ser concluído, atrasando a disponibilização de materiais essenciais para o ensino.

Simplificar os procedimentos administrativos é fundamental para aumentar a eficiência do programa e promover o engajamento ativo de todos os envolvidos na comunidade escolar. A adoção de processos mais ágeis, como a utilização de pregões eletrônicos ou a implementação de sistemas informatizados de gestão, pode reduzir significativamente a burocracia envolvida (Souza & Pereira, 2021).

A capacitação inadequada dos gestores escolares e dos membros das UExs é outro desafio significativo. Muitos não possuem o conhecimento necessário para lidar com questões relacionadas a compras públicas, prestação de contas e elaboração de projetos, o que pode resultar em práticas inadequadas de administração dos recursos. Conforme Mafassoli (2015), a gestão financeira das escolas públicas, especialmente no contexto do PDDE, enfrenta dificuldades devido à sobrecarga de responsabilidades atribuídas aos gestores, que muitas vezes carecem de formação técnica adequada.

Nesse contexto, o papel do Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais Federais torna-se crucial. O CECAMPE, desde 2017, tem atuado como uma iniciativa estratégica do FNDE em parceria com universidades federais, visando suprir a lacuna de capacitação entre os gestores escolares e membros das UExs. Através de programas de formação continuada, o CECAMPE oferece cursos, workshops e materiais didáticos que abordam aspectos essenciais para a gestão eficiente dos recursos do PDDE.

Os programas de capacitação oferecidos pelo CECAMPE abrangem temas como: Gestão financeira escolar, por meio de orientações sobre elaboração e execução do orçamento, procedimentos de compras públicas, prestação de contas e legislação pertinente. Elaboração de projetos, com a capacitação para desenvolver projetos alinhados às necessidades da escola e às diretrizes educacionais, visando a melhoria da qualidade do ensino. O uso de tecnologias educacionais, onde há a formação para utilizar ferramentas tecnológicas que facilitem a gestão escolar e promovam a transparência e a comunicação com a comunidade. E gestão democrática e participação social, através do incentivo à participação ativa da comunidade escolar nos processos decisórios, fortalecendo os Conselhos Escolares e as UExs.

A formação proporcionada pelo CECAMPE auxilia na superação das dificuldades apresentadas, ao equipar os gestores com o conhecimento e as habilidades necessárias para enfrentar os desafios da gestão financeira e

administrativa. Ao promover a profissionalização da gestão escolar, o CECAMPE contribui para:

- Redução de Práticas Inadequadas: Com maior conhecimento, gestores evitam erros comuns na administração dos recursos.
- Transparência e Prestação de Contas: Formação em procedimentos contábeis e legais assegura conformidade e transparência.
- Melhoria na Elaboração de Projetos: Capacitação em projetos permite que escolas acessem recursos adicionais e implementem iniciativas que atendam às suas necessidades específicas.
- Fortalecimento da Gestão Democrática: Ao incentivar a participação da comunidade, promove-se uma gestão mais inclusiva e eficiente.

Além disso, o CECAMPE atua diretamente na mitigação dos obstáculos na implementação de programas de capacitação, tais como: Superação de Barreiras Geográficas, Recursos Financeiros Adequados, Estabilidade na Gestão Escolar e Atualização Constante. Oferecendo cursos à distância e utilizando tecnologias educacionais, amplia o acesso à formação em regiões remotas.

Por meio da parceria com o FNDE, o CECAMPE possui a garantia de financiamento para a continuidade e expansão dos programas de capacitação. O que possibilita promover a formação contínua, contribuindo suporte necessário aos gestores. Além de manter os gestores informados sobre mudanças nas políticas educacionais e legais, garantindo práticas alinhadas às diretrizes vigentes.

Dessa forma, o CECAMPE se apresenta como uma solução efetiva para os desafios de capacitação enfrentados pelos gestores escolares e membros das UExs. Sua atuação integrada com as políticas públicas educacionais e sua presença em diversas regiões do país, por meio de parcerias com universidades federais, potencializam o impacto positivo na gestão dos recursos do PDDE.

Ao investir na formação contínua através do CECAMPE, é possível enfrentar os desafios mencionados nos parágrafos anteriores, garantindo que os gestores escolares estejam preparados para administrar os recursos do PDDE de forma eficiente e transparente. Isso contribui não apenas para a melhoria da qualidade da educação, mas também para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas, alinhando-se aos princípios do Plano Nacional de Educação e às metas estabelecidas para o desenvolvimento educacional do país.

Portanto, o CECAMPE surge como uma alternativa viável e eficaz para superar as problemáticas relacionadas à capacitação inadequada, alta rotatividade de gestores e limitações tecnológicas. Sua abordagem integrada e colaborativa, envolvendo governos, universidades e a comunidade escolar, promove a sustentabilidade e a efetividade dos programas de formação, assegurando que os recursos do PDDE sejam utilizados de maneira estratégica e em benefício de toda a comunidade educacional.

Além disso, diversos desafios na implementação de programas de capacitação agravam o problema da gestão eficiente dos recursos educacionais. Recursos financeiros limitados, dificuldades logísticas e barreiras geográficas dificultam a oferta e a participação em programas de formação continuada. Em regiões remotas, o acesso a treinamentos é restrito devido à falta de infraestrutura adequada, como transporte, conectividade à internet e disponibilidade de profissionais qualificados para ministrar os cursos (Torres, 2019).

A alta rotatividade de gestores escolares é outro fator que compromete a continuidade das ações formativas. Gestores que deixam suas funções levam consigo o conhecimento adquirido, e seus substitutos muitas vezes não recebem a mesma formação ou orientação, criando lacunas no processo de gestão (Silva; Oliveira, 2020). Essa rotatividade dificulta a implementação de estratégias de longo prazo e prejudica a consolidação de práticas eficazes de gestão escolar.

Além disso, a falta de políticas públicas consistentes para a formação de gestores escolares contribui para a precariedade dos programas de capacitação. Programas governamentais muitas vezes são descontínuos, sofrendo alterações a cada mudança de gestão política, o que impede a criação de uma cultura permanente de formação e desenvolvimento profissional (Fernandes; Almeida, 2018).

As limitações tecnológicas também representam um obstáculo significativo. Em muitas regiões, especialmente nas áreas rurais, a conectividade à internet é precária ou inexistente, o que impossibilita a oferta de cursos de formação a distância, que poderiam ser uma alternativa viável para contornar as dificuldades logísticas (Santos; Pereira, 2021).

Esses obstáculos comprometem a eficácia dos programas de capacitação e, conseqüentemente, a gestão eficiente dos recursos. Sem formação adequada, os gestores escolares enfrentam dificuldades para planejar, executar e prestar contas dos recursos do PDDE, o que pode levar ao uso inadequado dos fundos e à redução

do impacto positivo que o programa poderia ter na qualidade da educação (Mafassioli, 2015).

Superar esses desafios requer uma abordagem integrada que envolva a colaboração entre governos federal, estaduais e municipais, instituições de ensino superior e organizações não governamentais. Políticas públicas que garantam financiamento adequado para programas de capacitação, aliados à utilização de tecnologias educacionais inovadoras, podem ampliar o alcance e a eficácia das ações formativas (Gomes et al., 2022). Além disso, é fundamental implementar estratégias de retenção de gestores escolares, oferecendo incentivos e planos de carreira que valorizem esses profissionais e promovam a estabilidade nas escolas (Carvalho; Lima, 2017).

Ao investir na formação contínua e na valorização dos gestores escolares, é possível aprimorar a gestão dos recursos do PDDE, garantindo que sejam aplicados de forma transparente e eficaz, em benefício da comunidade escolar. Isso contribui para a melhoria da qualidade da educação e para o fortalecimento da gestão democrática, princípios fundamentais para o desenvolvimento educacional do país.

Programas de capacitação contínua e específicos para a gestão financeira escolar são essenciais para superar esse obstáculo. Iniciativas como o Programa de Formação Continuada em Gestão Financeira Escolar têm demonstrado resultados positivos, ao fornecer formação específica para gestores escolares e membros das UExs (Mafassioli, 2015). No entanto, é crucial abordar os desafios de implementação, assegurando recursos adequados e soluções logísticas que permitam a participação efetiva dos gestores em todas as regiões do país.

A prestação de contas é fundamental para garantir a transparência na aplicação dos recursos do PDDE. Conforme a cartilha de orientação do SEDU-ES (2015, p. 1), "o dever de prestar contas constitui princípio constitucionalmente alcançado", sendo essencial para demonstrar a correta utilização dos recursos públicos. No entanto, a falta de mecanismos eficazes de controle e acompanhamento das ações das UExs pode abrir espaço para práticas irregulares e minar a confiança da comunidade escolar.

Atualmente, os sistemas de monitoramento enfrentam limitações. Por exemplo, muitos relatórios de prestação de contas são submetidos em formato impresso ou em sistemas desintegrados, dificultando a análise e o acompanhamento em tempo real

(Morais, Silva & Pinho, 2024). Isso impede a identificação rápida de irregularidades ou desvios na aplicação dos recursos.

Para aprimorar a transparência, é necessário explorar mais profundamente os mecanismos atuais de monitoramento e identificar formas de melhorá-los. A implementação de sistemas informatizados integrados, como o Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SIGPC), pode facilitar o acompanhamento e análise dos dados financeiros (Souza et al., 2022). Além disso, promover uma cultura de transparência, com a realização de audiências públicas e divulgação ampla das informações financeiras, fortalece a credibilidade do programa.

2.1.2 Desafios Estruturais

A desigualdade na distribuição de recursos entre as escolas é um desafio estrutural que afeta a eficácia do PDDE. Instituições localizadas em regiões menos favorecidas economicamente podem enfrentar dificuldades para absorver os investimentos e garantir o pleno funcionamento das UExs. Conforme Mafassoli (2015), a distribuição desigual de recursos contribui para a manutenção de disparidades regionais, dificultando a implementação de programas como o PDDE em contextos com menos infraestrutura e apoio técnico.

Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2021) revelam que escolas em regiões Norte e Nordeste recebem, em média, 40% menos recursos per capita do que aquelas nas regiões Sul e Sudeste. Essa disparidade acentua as desigualdades educacionais e impede que escolas em áreas vulneráveis tenham condições equivalentes para oferecer uma educação de qualidade.

Para ilustrar o impacto dessa desigualdade, podemos citar escolas rurais que, além de receberem menos recursos, enfrentam desafios adicionais, como distâncias geográficas, falta de acesso a tecnologias e carência de pessoal qualificado (Torres, 2019). Essas condições limitam a capacidade dessas instituições de implementar projetos e utilizar eficientemente os recursos do PDDE.

Políticas de redistribuição de recursos e critérios de alocação que considerem as especificidades regionais são essenciais para mitigar esse problema. Propostas incluem a revisão dos critérios de financiamento, incorporando indicadores de vulnerabilidade social e desempenho educacional (Farenzena, 2011). Além disso, programas complementares, como o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da

Educação Básica (FUNDEB), podem ser utilizados para equilibrar a distribuição de recursos.

Muitas escolas carecem de infraestrutura básica, o que dificulta a utilização eficiente dos recursos disponibilizados pelo PDDE. Segundo Moraes, Silva e Pinho (2024), a precariedade das instalações escolares, aliada à falta de materiais e recursos essenciais, compromete a capacidade das instituições de proporcionar um ambiente de aprendizagem adequado.

Para mensurar e compreender melhor as condições físicas das escolas brasileiras, Soares Neto, Jesus, Karino e Andrade (2013) desenvolveram a Escala de Infraestrutura Escolar (EIE), que avalia diversos aspectos relacionados às condições físicas das instituições de ensino. A escala considera elementos como disponibilidade de salas de aula adequadas, bibliotecas, laboratórios, espaços para práticas esportivas, acessibilidade, saneamento básico, entre outros.

Segundo a aplicação da EIE em diferentes regiões do país, constatou-se que muitas escolas apresentam condições insatisfatórias de infraestrutura, especialmente nas áreas rurais e em regiões com menor desenvolvimento socioeconômico (Soares et al., 2021). Esses dados corroboram a necessidade de investimentos direcionados para melhorar as condições físicas das escolas, permitindo que elas aproveitem plenamente os recursos oferecidos pelo PDDE.

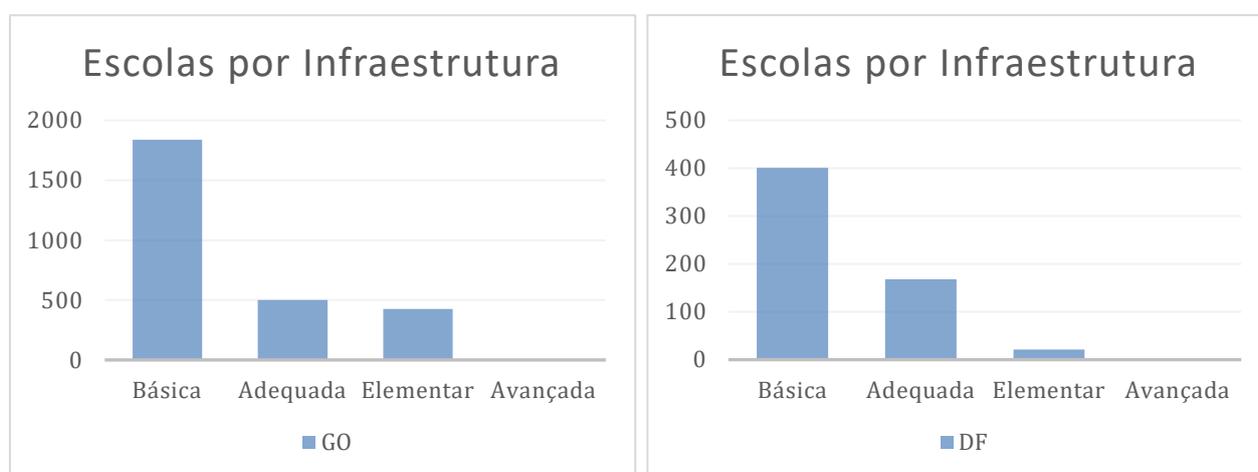
Por exemplo, escolas sem acesso a água potável, saneamento básico ou energia elétrica enfrentam dificuldades não apenas na implementação de projetos pedagógicos, mas também na realização de atividades básicas do cotidiano escolar. A ausência de laboratórios, bibliotecas e espaços adequados para atividades físicas limita as possibilidades de desenvolvimento integral dos estudantes.

Essa falta de infraestrutura impacta diretamente a qualidade da educação oferecida. Estudantes em escolas com condições físicas precárias tendem a apresentar menores índices de desempenho acadêmico e maiores taxas de evasão escolar (Moraes et al., 2024; Silva et al., 2021). Além disso, professores e gestores enfrentam desafios adicionais para cumprir suas funções em ambientes inadequados.

Dados do painel de infraestrutura escolar, disponibilizado pelo Inep, reforçam essa realidade. Por meio da análise dos indicadores presentes no painel, observa-se que, no Distrito Federal (DF) e em Goiás (GO), há um número significativo de escolas que não atendem aos critérios mínimos de infraestrutura estabelecidos pela EIE.

Esses dados evidenciam disparidades regionais e a urgência de políticas públicas voltadas para a melhoria das condições físicas das escolas.

Investimentos adicionais em infraestrutura e apoio técnico são necessários para que as escolas possam aproveitar plenamente os benefícios do programa. Programas como o ProInfância e o Mais Educação têm servido de suporte essencial para a efetividade do PDDE, proporcionando recursos para construção, reforma e equipagem de escolas. A integração de esforços entre diferentes programas pode potencializar os resultados e promover a melhoria das condições físicas das instituições de ensino.



Fonte: Dashboard interativo disponível em [Power BI](#). Acesso em 09 de dezembro de 2024.

A instabilidade política e econômica do país representa um desafio constante para a continuidade e sustentabilidade do PDDE e das UExs. A crise fiscal iniciada em 2014 levou a cortes significativos no orçamento da educação (Brasil, 2016). Além disso, contingenciamentos de recursos nos anos subsequentes afetaram diretamente o repasse de verbas para as escolas (Brasil, 2019).

Essas instabilidades não afetam apenas o PDDE, mas também outras políticas educacionais, criando um ambiente de incerteza que dificulta o planejamento e a implementação de ações de longo prazo. A volatilidade dos investimentos prejudica a execução de projetos e a manutenção de programas essenciais para a melhoria da qualidade educacional.

Garantir a perenidade das políticas educacionais e proteger os programas de oscilações político-econômicas é fundamental. Mecanismos legais e institucionais, como o FUNDEB permanente após a Emenda Constitucional nº 108/2020, representam tentativas de assegurar recursos estáveis e redistributivos. Além disso,

o Plano Nacional de Educação (PNE) estabelece metas de longo prazo que orientam as políticas públicas, independentemente de mudanças governamentais.

2.2 Críticas e Controvérsias em Relação ao PDDE e às UExs

2.2.1 Questionamentos sobre a Eficácia do Programa

Alguns críticos do PDDE e das UExs questionam a capacidade desses mecanismos em promover melhorias efetivas na qualidade da educação. Argumenta-se que, apesar dos investimentos realizados, não há evidências contundentes de que o programa tenha contribuído significativamente para avanços educacionais em larga escala (Evangelista, 2018).

Estudos como o de Medeiros e Nascimento (2022) reforçam essa perspectiva crítica. Em sua avaliação do impacto do PDDE no ensino fundamental, os autores constataram que o programa não apresentou impacto significativo nas notas do IDEB das escolas analisadas. Isso indica que, apesar dos recursos adicionais disponibilizados, não houve uma melhoria perceptível nos indicadores de desempenho educacional.

Segundo esses pesquisadores, embora o PDDE tenha como objetivo primordial melhorar a infraestrutura e fornecer recursos adicionais às escolas, tais investimentos não se traduziram em melhorias mensuráveis no desempenho acadêmico dos estudantes. Essa constatação levanta questionamentos sobre a eficácia do programa em alcançar seus objetivos centrais.

Diante disso, torna-se evidente a necessidade de repensar as estratégias de implementação do PDDE e das UExs. É crucial investigar os fatores que impedem a transformação dos investimentos financeiros em melhorias concretas na qualidade da educação, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma mais eficiente e alinhada às necessidades reais das escolas e dos alunos.

Por outro lado, alguns estudos apontam resultados positivos em contextos específicos onde a implementação do PDDE foi conduzida de forma eficaz. Costa (2013), por exemplo, encontrou evidências de que, quando os recursos do PDDE são aplicados de maneira eficiente e alinhados às necessidades pedagógicas das escolas, podem ocorrer melhorias modestas no desempenho dos estudantes. Este estudo destaca a importância de uma gestão estratégica dos recursos, que considere as demandas específicas de cada instituição de ensino, promovendo um uso mais

direcionado e eficaz das verbas disponíveis. A alocação inteligente dos fundos permite que as escolas invistam em áreas críticas, como a aquisição de materiais didáticos, a melhoria da infraestrutura e a implementação de projetos pedagógicos inovadores, contribuindo assim para um ambiente de aprendizagem mais dinâmico e estimulante.

Além disso, Arantes (2019) identificou que, em determinadas regiões, o PDDE contribuiu significativamente para reduzir desigualdades educacionais. Este impacto positivo foi especialmente notável quando houve uma gestão participativa e engajada dos recursos, envolvendo ativamente a comunidade escolar nas decisões sobre a alocação e utilização dos fundos. A participação comunitária não apenas fortaleceu a transparência na gestão financeira, mas também garantiu que os investimentos fossem direcionados para áreas que realmente necessitavam de melhorias, como infraestrutura e recursos pedagógicos. Esse engajamento promoveu um senso de corresponsabilidade entre gestores, professores, pais e estudantes, criando uma sinergia que potencializou os efeitos positivos dos recursos aplicados.

Essas pesquisas sugerem que o impacto do PDDE não é uniforme, variando conforme a qualidade da gestão e a aplicação dos recursos. A capacidade das escolas em integrar esses recursos às suas práticas pedagógicas e administrativas desempenha um papel crucial na determinação da eficácia do programa. Quando as escolas conseguem alinhar os investimentos do PDDE com suas estratégias educativas, os benefícios observados refletem um uso mais inteligente e adaptado das verbas, resultando em melhorias tangíveis no ambiente de aprendizagem. A gestão eficiente envolve não apenas a correta alocação dos recursos financeiros, mas também a implementação de práticas administrativas que assegurem a prestação de contas e a transparência, elementos essenciais para o sucesso a longo prazo do programa.

Portanto, a eficácia do PDDE parece depender não apenas da alocação financeira, mas também de práticas de gestão eficazes, envolvimento ativo da comunidade escolar e integração dos recursos às estratégias pedagógicas. Esses fatores combinados criam um ambiente propício para que os investimentos do PDDE sejam utilizados de maneira otimizada, potencializando seu impacto positivo na qualidade da educação. Assim, para que o PDDE atinja plenamente seu potencial transformador, é fundamental que as escolas adotem abordagens de gestão participativa e focadas nas necessidades pedagógicas, promovendo uma utilização mais eficaz dos recursos financeiros disponíveis. Além disso, políticas públicas que

incentivem a capacitação contínua dos gestores e a participação comunitária são essenciais para sustentar e ampliar os benefícios do programa, assegurando uma educação pública mais equitativa e de alta qualidade para todos os estudantes.

A maximização dos benefícios do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) exige um processo contínuo de avaliação que aborde não apenas o uso eficiente dos recursos financeiros, mas também o impacto pedagógico nas escolas beneficiadas. Esse acompanhamento é essencial para identificar áreas onde os recursos do programa estão sendo eficazes, além de apontar ajustes necessários para potencializar seus efeitos. A implementação de ações que promovam uma gestão participativa e engajada, envolvendo toda a comunidade escolar, torna-se igualmente fundamental. Dessa forma, é possível assegurar que as decisões sobre o uso dos recursos estejam alinhadas às necessidades reais dos estudantes e às metas educacionais estabelecidas.

Dado esse contexto, é crucial considerar tanto as críticas quanto os resultados positivos observados no PDDE, reconhecendo a complexidade do programa e a diversidade de fatores que influenciam sua eficácia. Enquanto alguns estudos apontam para limitações em termos de impacto direto no desempenho acadêmico, outros demonstram que, quando geridos adequadamente, os recursos podem contribuir para melhorias significativas nas condições educacionais e na equidade entre as escolas. Assim, a análise abrangente do programa deve incluir uma perspectiva integrada, que leve em conta as especificidades regionais e as práticas de gestão que cada unidade escolar adota.

Esses questionamentos reforçam a necessidade de avaliações mais robustas sobre o impacto do PDDE, indo além dos aspectos financeiros para considerar também os resultados pedagógicos e sociais. Metodologias de avaliação de impacto que combinem abordagens quantitativas e qualitativas são especialmente recomendadas, pois podem oferecer uma visão mais completa dos efeitos do programa nas dinâmicas escolares. Por meio de dados quantitativos, é possível identificar padrões e mensurar resultados, enquanto os dados qualitativos permitem uma compreensão mais profunda das experiências vividas pelos gestores, professores e alunos, elucidando os fatores contextuais que influenciam a eficácia do programa.

Destarte, para que o PDDE alcance plenamente seu potencial, é necessário que as avaliações de impacto sejam frequentes e metodologicamente diversificadas,

orientando políticas educacionais baseadas em evidências. A adoção de avaliações regulares, que considerem tanto as dimensões financeiras quanto pedagógicas e sociais, oferece subsídios para aprimorar continuamente o programa. Assim, é possível alinhar os objetivos de democratização da gestão escolar com a promoção de uma educação de qualidade, ajustando as práticas de implementação do PDDE às realidades complexas e diversas das escolas brasileiras.

2.2.2 Falta de Articulação com Outras Políticas Educacionais

Uma crítica relevante ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) é a falta de articulação entre este e outras políticas educacionais. Essa desconexão tem como consequência a execução de ações fragmentadas e menos efetivas, o que limita o potencial do programa em contribuir para a superação de desafios complexos da educação brasileira. Sem uma abordagem integrada, o PDDE pode acabar sendo visto como uma intervenção isolada, dificultando a promoção de mudanças significativas e duradouras na qualidade da educação, especialmente em escolas com maiores carências de infraestrutura e recursos.

A falta de integração com outras políticas e programas educacionais impede que o PDDE tenha um impacto mais profundo e estruturante. Em vez de funcionar de maneira autônoma, o ideal seria que o programa operasse em sinergia com outras iniciativas do governo, de modo a complementar as ações e aumentar a eficiência do uso dos recursos. Ações articuladas permitem uma resposta mais completa e abrangente às necessidades das escolas, promovendo não só a melhoria das condições físicas, mas também o avanço na qualidade pedagógica e na gestão escolar democrática.

Experiências internacionais demonstram que a articulação de políticas pode ser um caminho eficiente para promover avanços educacionais. Países como Finlândia e Canadá são exemplos de sucesso na implementação de programas educacionais integrados, que alinham financiamento, desenvolvimento curricular, formação continuada de professores e avaliação de resultados. Esse modelo coordenado maximiza o impacto das políticas e cria um sistema educacional mais consistente e coeso, que atende tanto às necessidades pedagógicas quanto às estruturais das escolas.

No contexto finlandês, por exemplo, os investimentos em educação são feitos de forma sistêmica, garantindo que as melhorias na infraestrutura escolar estejam alinhadas a mudanças no currículo e no processo de formação de professores. O

resultado é um sistema educacional que não apenas disponibiliza recursos, mas também orienta seu uso de acordo com objetivos amplos e bem definidos. Assim, a articulação de políticas cria um ambiente mais propício para que as escolas promovam o desenvolvimento integral dos estudantes.

No Canadá, a abordagem integrada combina políticas de apoio financeiro às escolas com programas voltados ao desenvolvimento docente e à avaliação educacional. Essa estratégia permite que o sistema se adapte rapidamente às mudanças e às novas demandas da sociedade, ao mesmo tempo que assegura a continuidade das políticas e o alinhamento entre diferentes áreas. A coordenação entre as políticas de financiamento, formação e currículo garante que as intervenções educacionais sejam mutuamente reforçadas, ampliando o impacto sobre a qualidade do ensino.

No Brasil, o PDDE poderia seguir uma linha semelhante de articulação, integrando-se com outros programas relevantes, como o Plano de Ações Articuladas (PAR) e o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD). Essa integração poderia otimizar o uso dos recursos financeiros e humanos, já que cada programa atenderia a um aspecto complementar da educação. Enquanto o PDDE se encarrega das necessidades imediatas de infraestrutura e manutenção, o PNLD poderia garantir que os alunos tenham acesso aos materiais pedagógicos adequados.

Além disso, uma articulação entre o PDDE e o PAR permitiria uma melhor coordenação das estratégias de capacitação dos gestores escolares e de apoio técnico às escolas. Dessa forma, seria possível oferecer uma formação mais alinhada às necessidades práticas dos gestores, o que contribuiria para uma administração mais eficaz dos recursos. A integração das políticas poderia, inclusive, ajudar a superar o problema de capacitação insuficiente dos gestores, uma vez que o PAR já oferece ações voltadas para a formação e o fortalecimento da gestão escolar.

A falta de articulação entre o PDDE e outras políticas também impacta diretamente na capacidade das escolas de promover a equidade educacional. Sem uma abordagem integrada, o programa acaba operando de maneira desigual, pois algumas escolas podem se beneficiar mais do que outras, dependendo da capacidade local de gestão e de implementação das ações. Uma coordenação mais eficaz entre as políticas educacionais ajudaria a garantir que todos os estudantes tenham acesso às mesmas oportunidades e condições de aprendizado, independentemente da localização ou do contexto socioeconômico.

Para que essa articulação ocorra, é necessário que os diferentes programas e políticas educacionais compartilhem objetivos claros e complementares. O alinhamento de metas e estratégias permitiria que os recursos fossem direcionados de forma mais eficiente, atendendo a uma visão integrada de desenvolvimento escolar. Além disso, a criação de um sistema de monitoramento conjunto poderia facilitar o acompanhamento dos impactos de cada programa e permitir ajustes pontuais conforme as necessidades identificadas nas escolas.

A articulação entre o PDDE e outras políticas requer também um compromisso institucional e político para promover a continuidade das ações. Frequentemente, mudanças na gestão pública afetam a execução dos programas educacionais, interrompendo ou modificando as ações previamente planejadas. Uma abordagem integrada e bem fundamentada ajudaria a criar políticas mais resilientes e menos suscetíveis a interrupções, garantindo a sustentabilidade das ações e o alcance de resultados de longo prazo.

Portanto, para otimizar o impacto do PDDE, é fundamental que ele seja visto não como um programa isolado, mas como parte de um conjunto de políticas interconectadas que buscam promover uma educação de qualidade para todos. A coordenação entre o PDDE e programas como o PNLD e o PAR pode criar um sistema educacional mais eficiente e equitativo, no qual os recursos são utilizados de forma complementar e estratégica. Essa articulação potencializa o impacto das políticas educacionais, promovendo uma educação mais inclusiva e alinhada às necessidades dos estudantes brasileiros.

Assim, a integração do PDDE com outras políticas públicas de educação representa um passo crucial para a construção de um sistema educacional mais coeso e eficiente. Com uma articulação bem-estruturada, o programa poderia superar as limitações observadas até agora, promovendo uma gestão escolar mais participativa, inclusiva e alinhada às demandas contemporâneas da educação.

2.2.3 Distribuição dos Recursos e Equidade

A questão da equidade na distribuição dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) é alvo de críticas substanciais. Observa-se que os critérios de alocação empregados pelo programa não levam em consideração, de maneira suficiente, as desigualdades regionais e socioeconômicas. Essa falta de um enfoque equitativo pode, paradoxalmente, reforçar disparidades já existentes entre as escolas, beneficiando instituições que possuem melhores condições estruturais e gestoras

mais experientes, enquanto aquelas em contextos de maior vulnerabilidade continuam enfrentando barreiras significativas para garantir uma educação de qualidade (Morais et al., 2024).

Em resposta a essas limitações, algumas políticas específicas estão sendo desenvolvidas para complementar os recursos do PDDE e promover uma distribuição mais justa. Um exemplo é o Programa Brasil na Escola, que direciona recursos e assistência técnica a instituições de ensino que enfrentam baixo desempenho acadêmico e se encontram em áreas de alta vulnerabilidade social. Esse programa oferece apoio adicional, buscando nivelar as oportunidades de desenvolvimento entre as escolas mais desfavorecidas e aquelas que apresentam melhores índices de desempenho. Esse tipo de intervenção evidencia a necessidade de uma abordagem mais segmentada, que contemple as particularidades das diferentes regiões e contextos educacionais do Brasil.

Além disso, há debates contínuos sobre a reformulação dos critérios de alocação de recursos do PDDE, de modo a incorporar indicadores que reflitam melhor as necessidades específicas das escolas e suas performances acadêmicas. A proposta de adotar critérios de alocação que considerem não só o número de estudantes, mas também os índices de vulnerabilidade e desempenho escolar, sugere um passo importante em direção a uma maior justiça distributiva. Esses critérios ajustados permitiriam que recursos financeiros e apoio técnico fossem direcionados de forma prioritária para escolas que realmente necessitam de mais assistência para superar desigualdades históricas e contextuais.

Para que a distribuição de recursos seja, de fato, um instrumento de combate às desigualdades, é essencial que essa reformulação dos critérios de alocação venha acompanhada de políticas de monitoramento e suporte contínuo. Isso implica na implementação de mecanismos que garantam que os recursos financeiros sejam aplicados de maneira eficaz e que as instituições beneficiadas tenham a capacidade de otimizar o uso dos fundos. Esse acompanhamento deve ser adaptado às realidades locais, com o objetivo de garantir que os recursos realmente impulsionem a qualidade do ensino nas regiões mais vulneráveis.

Portanto, rever os critérios de alocação e fortalecer as políticas de suporte são passos essenciais para que o PDDE avance em sua missão de contribuir para a equidade educacional. Essas medidas não apenas oferecem uma perspectiva de desenvolvimento mais justa, mas também asseguram que as escolas em contextos

vulneráveis tenham melhores condições para proporcionar uma educação digna e inclusiva, promovendo, assim, um sistema educacional mais equilibrado e democrático.

2.3 Contribuições Científicas: Exame de Pesquisas e Estudos Relevantes sobre o PDDE e as UExs

2.3.1 Revisão da Literatura e Tendências de Pesquisa

Pesquisas como as de Medeiros (2023) e Silva (2011) investigam os desafios e oportunidades na gestão dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), abordando tanto a execução quanto as necessidades de capacitação das escolas. Medeiros (2023) observa que a descentralização oferecida pelo PDDE permite que as escolas exerçam maior autonomia na alocação de recursos, especialmente quando comparado a programas estaduais de estrutura semelhante. Contudo, essa autonomia, embora promissora, é insuficiente sem a devida capacitação dos gestores, que precisam desenvolver habilidades específicas para lidar com as responsabilidades administrativas e financeiras associadas.

A análise de Silva (2011) complementa essa perspectiva, enfatizando a importância do planejamento estratégico e da gestão escolar eficiente para otimizar os benefícios do programa. Segundo Silva, a falta de competências gerenciais nos conselhos escolares pode dificultar o uso eficaz dos recursos, criando barreiras na execução de melhorias estruturais e pedagógicas. Além disso, Silva destaca que o sucesso do PDDE depende não apenas da autonomia financeira das escolas, mas também da capacitação contínua de todos os envolvidos no processo de tomada de decisão.

Ambos os estudos ressaltam a necessidade de suporte técnico e gerencial para garantir que os recursos do PDDE sejam utilizados com máxima eficiência. A capacitação de gestores e membros das Unidades Executoras surge como um fator fundamental, pois fortalece a capacidade das escolas de aplicar os recursos de acordo com suas necessidades específicas, promovendo, assim, uma gestão mais democrática e eficaz.

Estudos de Oliveira (2009) e de Araújo, Guerra e Nascimento (2022) sublinham a importância da participação ativa da comunidade escolar na gestão dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), destacando sua contribuição para uma

gestão verdadeiramente democrática e responsável. Oliveira (2009) explora as transformações nas políticas educacionais, apontando que a inclusão da comunidade escolar no processo de gestão representa uma ruptura positiva com práticas centralizadas do passado, promovendo um ambiente mais colaborativo e alinhado com os princípios da democracia participativa. Esse envolvimento comunitário, segundo Oliveira, fortalece a legitimidade das decisões e aprofunda o comprometimento coletivo com a educação pública.

Araújo, Guerra e Nascimento (2022) acrescentam que a criação de espaços de diálogo contínuo, como assembleias informativas, e o estabelecimento de canais de comunicação efetivos são essenciais para o sucesso do PDDE. As assembleias permitem que pais, alunos e demais membros da comunidade compreendam o destino dos recursos, acompanhem os investimentos e participem ativamente das decisões sobre o uso do orçamento escolar. Esse tipo de envolvimento não apenas aumenta a transparência, mas também estimula a corresponsabilidade na gestão, incentivando a comunidade a apoiar iniciativas que melhor atendam às necessidades e expectativas locais.

Essas práticas destacadas nos estudos refletem a relevância de uma estrutura de gestão que seja não apenas democrática, mas também responsiva e adaptável às demandas do contexto escolar específico. A criação de mecanismos participativos, como assembleias e canais de comunicação, assegura que as vozes da comunidade sejam ouvidas e integradas ao planejamento, favorecendo uma gestão dos recursos do PDDE que seja eficiente, inclusiva e amplamente respaldada pelos envolvidos.

Pesquisas conduzidas por Costa (2013) e Santos, Silva e Silva (2018) exploram o impacto do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) sobre a qualidade da educação, utilizando indicadores quantitativos, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), para avaliar as melhorias nos resultados educacionais. Costa (2013) identificou que o PDDE pode contribuir para avanços modestos no desempenho escolar, especialmente quando os recursos são aplicados de forma planejada e alinhada às necessidades pedagógicas. Em contextos onde os gestores priorizam investimentos estratégicos, como na compra de materiais didáticos e na melhoria da infraestrutura, o programa parece oferecer resultados positivos, ainda que graduais, no desempenho acadêmico dos estudantes.

Por outro lado, o estudo de Santos, Silva e Silva (2018) aponta que o impacto do PDDE é altamente variável e depende significativamente da capacidade de cada

escola em integrar esses recursos às práticas pedagógicas cotidianas. Analisando diferentes regiões do país, os autores observaram que escolas com gestão participativa e que conseguem alinhar o uso dos recursos do PDDE com os objetivos educacionais tendem a apresentar melhores resultados no IDEB. Em contraste, escolas com limitações na organização e na utilização dos recursos mostram menos impacto do programa, o que evidencia a importância da estrutura e da eficiência na gestão para o sucesso do PDDE.

Esses achados reforçam a ideia de que o sucesso do PDDE não depende apenas da quantidade de recursos recebidos, mas também da qualidade da gestão e do planejamento envolvidos em sua aplicação. Quando os gestores e a equipe escolar possuem clareza sobre as necessidades pedagógicas e direcionam os recursos para atender a essas demandas específicas, os resultados tendem a ser mais expressivos. No entanto, a falta de formação adequada e a pouca integração entre as metas pedagógicas e o uso dos recursos financeiros são fatores que limitam o potencial do programa em diversas instituições.

Além disso, os estudos destacam a relevância da capacitação dos gestores e do envolvimento da comunidade escolar no processo de gestão do PDDE. A formação contínua dos gestores e a participação ativa dos membros da comunidade garantem que as decisões sobre o uso dos recursos estejam alinhadas com as necessidades reais dos alunos e com os objetivos educacionais das escolas. O engajamento da comunidade também contribui para uma maior transparência e responsabilização na aplicação dos recursos, o que pode fortalecer a confiança da comunidade no processo de gestão educacional.

Portanto, ao avaliar a eficácia do PDDE e propor melhorias, é essencial adotar uma abordagem abrangente que considere não apenas os aspectos financeiros, mas também os pedagógicos e sociais. A eficiência do programa depende de um sistema de gestão que valorize o planejamento, a formação e o engajamento da comunidade escolar. Isso sugere que, para otimizar os resultados do PDDE, é necessário um olhar interdisciplinar que conecte a administração dos recursos às práticas educativas, promovendo, assim, um ambiente de aprendizado mais qualificado e inclusivo.

2.3.2 Gestão Escolar e Modelos de Gestão do PDDE

Pesquisas têm analisado os diferentes modelos de gestão do PDDE - centralizado, descentralizado ou misto - avaliando as vantagens e desvantagens de cada abordagem. Medeiros (2023) destaca que o modelo descentralizado oferece

maior autonomia às escolas, permitindo que adaptem o uso dos recursos às suas necessidades específicas. Contudo, sem a devida capacitação e apoio, essa autonomia pode resultar em dificuldades de gestão.

Estudos de caso exemplificam esses modelos na prática. Na região Norte do Brasil, a implementação de um modelo misto, com descentralização parcial e suporte técnico centralizado, resultou em melhor gestão dos recursos e maior participação comunitária (Arantes, 2019). Arantes (2019) analisou como a descentralização promovida pelo PDDE contribuiu para a redução das desigualdades regionais, evidenciando que a autonomia concedida às escolas, aliada ao apoio técnico governamental, potencializa a eficiência na aplicação dos recursos e estimula o envolvimento da comunidade escolar.

Por outro lado, em regiões onde a centralização é maior, observa-se menor flexibilidade para atender às demandas locais. Roggero e Silva (2020) apontam que a centralização excessiva dos recursos dificulta a adaptação das políticas educacionais às especificidades de cada comunidade, limitando a capacidade das escolas de responder prontamente às suas necessidades particulares.

Esses estudos reforçam a importância de modelos de gestão que equilibrem a autonomia escolar com o suporte técnico e administrativo por parte do governo. A descentralização, quando bem estruturada, promove não apenas uma gestão mais eficiente dos recursos, mas também fortalece a participação da comunidade escolar, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação.

Além dos modelos de gestão, indicadores quantitativos demonstram melhorias nos resultados educacionais decorrentes do PDDE. Costa (2013) encontrou correlações positivas entre o uso dos recursos para a compra de materiais didáticos de projetos pedagógicos e o desempenho dos alunos no IDEB. Além disso, escolas que investiram em infraestrutura apresentaram reduções nas taxas de evasão escolar. Esses resultados sugerem que o PDDE pode contribuir para a melhoria da qualidade educacional quando os recursos são aplicados de forma estratégica. No entanto, é necessário que haja gestão eficiente e alinhamento com os objetivos pedagógicos.

Para aumentar a participação comunitária, foram implementadas iniciativas como programas de formação para pais e representantes da comunidade. O Projeto Escola Cidadã, por exemplo, promoveu oficinas e encontros para discutir a gestão escolar, resultando em maior envolvimento nas decisões e na fiscalização dos recursos, fortalecendo o controle social (Oliveira, 2023). Além disso, o uso de

tecnologias de comunicação, como grupos de WhatsApp e plataformas online, facilitou a interação entre a escola e a comunidade, tornando a gestão mais transparente e participativa (Torres, 2019).

Dessa forma, a análise evidencia que a combinação de modelos de gestão adequados, aplicação estratégica dos recursos e engajamento da comunidade escolar é essencial para potencializar os benefícios do PDDE. A descentralização equilibrada com suporte governamental, aliada a práticas que promovam a participação e transparência, contribui significativamente para a melhoria da qualidade da educação.

2.4 Desafios Identificados na Literatura e Necessidade de Pesquisas Futuras

Para otimizar a gestão dos recursos do PDDE, sugere-se a adoção de metodologias e abordagens que simplifiquem os processos burocráticos e reduzam as barreiras administrativas enfrentadas pelas escolas. A burocracia excessiva é um desafio recorrente na administração escolar, frequentemente resultando em atrasos e em dificuldades para a execução de atividades planejadas. A implementação de sistemas informatizados integrados, que reúnam informações em uma única plataforma, pode agilizar processos e minimizar erros, permitindo que os gestores escolares tenham um controle mais eficiente e acessível dos recursos.

O uso de sistemas eletrônicos de gestão tem se mostrado uma solução eficaz para desburocratizar os procedimentos, facilitando o acompanhamento de cada etapa do processo administrativo e proporcionando maior segurança na manipulação das informações financeiras. Ferramentas de gestão eletrônica, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e plataformas similares, já têm demonstrado sucesso na administração pública, reduzindo significativamente o tempo de tramitação de documentos e aumentando a precisão na execução dos projetos. Esses sistemas permitem que os gestores acessem rapidamente relatórios financeiros, monitorando o uso dos recursos de forma dinâmica e organizada.

Além de melhorar a eficiência operacional, a implementação desses sistemas eletrônicos promove transparência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos. Segundo Ferrarezi, Romão e Jannuzzi (2023), a utilização de ferramentas de monitoramento eletrônico contribui para transformar a gestão pública, rompendo ciclos de ineficiência que muitas vezes comprometem os serviços prestados. Com a

adoção de tecnologias de monitoramento, as escolas podem reforçar a prestação de contas e fortalecer o vínculo de confiança com a comunidade, demonstrando de maneira clara como os recursos são aplicados e quais benefícios trazem para o ambiente educacional.

A capacitação dos gestores escolares e dos membros das Unidades Executoras (UEXs) é um elemento crucial para a eficácia do PDDE. A formação deve abranger não apenas os aspectos técnicos e operacionais, como compras e prestação de contas, mas também habilidades gerenciais, que incluem planejamento estratégico, avaliação de projetos e gestão financeira. Essa abordagem integrada de capacitação contribui para a aplicação mais eficiente dos recursos, proporcionando uma gestão que seja ao mesmo tempo estratégica e adaptada às necessidades de cada escola. Além disso, o entendimento sobre a legislação e as políticas públicas garante que os gestores estejam cientes dos marcos legais que sustentam o PDDE e suas diretrizes de uso.

A implementação de ferramentas tecnológicas no monitoramento e na gestão dos recursos é outra estratégia essencial. Sistemas de informação como o Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle (SIMEC) são exemplos de plataformas que permitem o acompanhamento em tempo real da execução dos programas. Essas ferramentas auxiliam tanto no controle interno dos processos quanto na prestação de contas à comunidade escolar, oferecendo relatórios precisos e detalhados que facilitam o trabalho dos gestores. A adoção de plataformas digitais como o SIMEC ainda proporciona uma visão mais ampla e organizada do fluxo de recursos, tornando o planejamento e a avaliação mais eficientes.

Essas plataformas de monitoramento trazem benefícios importantes, como o aumento da transparência e da responsabilidade dos gestores. Ao permitir que o acompanhamento seja feito em tempo real, sistemas como o SIMEC tornam o processo de gestão menos opaco e mais acessível para todos os envolvidos. A comunidade escolar também ganha acesso a informações claras e atualizadas sobre o uso dos recursos, o que fortalece a confiança no trabalho realizado pelos gestores e na aplicação do PDDE. Dessa forma, a utilização de tecnologias de monitoramento pode promover um ambiente de transparência que valoriza a participação da comunidade e o controle social.

Ferrarezi, Romão e Jannuzzi (2023) destacam que a implementação de sistemas de monitoramento eficientes pode transformar a gestão pública ao romper com ciclos de ineficiência e burocracia, ampliando a agilidade na tomada de decisões. Com esses sistemas, os gestores escolares podem tomar decisões embasadas em dados, melhorando a alocação de recursos e a realização de projetos pedagógicos. Ferramentas de monitoramento que integram informações financeiras e gerenciais permitem um controle rigoroso sobre a aplicação dos recursos, auxiliando no cumprimento dos objetivos educacionais e contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais eficazes e consistentes.

Portanto, a integração de capacitação e ferramentas tecnológicas no PDDE é fundamental para melhorar a eficácia do programa. A combinação de formação sólida e sistemas de monitoramento contribui para a construção de uma gestão democrática e eficiente, promovendo um ambiente educacional de maior qualidade. Essas iniciativas auxiliam na criação de uma cultura de transparência e corresponsabilidade, na qual gestores, professores e a comunidade escolar participam ativamente, transformando a gestão pública em um processo colaborativo e orientado para resultados.

A criação de indicadores específicos e a formulação de metodologias de avaliação adaptadas a diferentes contextos são ações indispensáveis para o aprimoramento da gestão do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Esses mecanismos permitem uma análise precisa sobre o impacto do programa e fornecem uma base sólida para a proposição de melhorias que atendam às variadas demandas escolares. A diversidade presente no sistema educacional brasileiro, que abrange desde grandes centros urbanos até comunidades rurais e indígenas, exige que os instrumentos de avaliação sejam sensíveis às especificidades locais. Dessa forma, a implementação de metodologias que considerem as realidades socioeconômicas, culturais e geográficas das escolas se torna essencial para uma compreensão mais profunda dos efeitos do PDDE. Esse enfoque multidimensional não apenas contribui para a avaliação da eficácia do programa, mas também orienta as decisões sobre a alocação de recursos e o desenvolvimento de políticas que visem à redução das desigualdades educacionais.

Uma das áreas prioritárias de pesquisa para o aprimoramento do PDDE é o impacto pedagógico da aplicação de seus recursos. Compreender como os investimentos influenciam diretamente as práticas de ensino e a aprendizagem dos

estudantes é crucial para avaliar a relevância do programa no desenvolvimento educacional. Estudos nessa área podem identificar quais estratégias de uso dos recursos são mais eficazes para fortalecer a qualidade da educação e aumentar o desempenho escolar. Essa investigação deve contemplar não apenas os aspectos materiais, como a aquisição de recursos didáticos, mas também o fortalecimento das práticas pedagógicas que promovem um ambiente de aprendizado enriquecedor. A análise do impacto pedagógico permite que gestores e educadores adaptem as ações do PDDE às necessidades educacionais reais dos estudantes, criando condições mais favoráveis para o sucesso escolar e o desenvolvimento integral do aluno.

Outra questão de grande relevância é a análise das desigualdades regionais no contexto do PDDE. Em um país de dimensões continentais e com profundos contrastes econômicos e sociais, a distribuição equitativa de recursos educacionais é um desafio constante. A realização de estudos comparativos entre contextos escolares distintos, como áreas urbanas, rurais e comunidades indígenas, é essencial para compreender as particularidades e necessidades específicas de cada localidade. Essa análise regionalizada permite não apenas uma distribuição mais justa dos recursos, mas também orienta a criação de políticas e programas de apoio que respeitem as características culturais e socioeconômicas de cada região. Portanto, a avaliação das desigualdades regionais não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia eficaz para promover a equidade educacional e assegurar que o PDDE seja implementado de maneira eficaz em todas as regiões do país.

Por fim, a pesquisa sobre formas de incentivo e manutenção do engajamento da comunidade escolar na gestão dos recursos do PDDE é uma prioridade para a efetividade do programa. A participação ativa de pais, estudantes e demais membros da comunidade escolar é fundamental para garantir uma gestão democrática e corresponsável dos recursos, promovendo a transparência e fortalecendo o controle social. Estudar estratégias de mobilização e manutenção do engajamento comunitário, como a criação de canais de comunicação eficientes e a realização de assembleias regulares, contribui para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola. Esse envolvimento comunitário não apenas fortalece a gestão dos recursos, mas também aproxima a escola de sua comunidade, criando um ambiente educativo mais coeso e voltado para as necessidades coletivas. Portanto, pesquisas nessa área são essenciais para que o PDDE cumpra seu potencial

transformador e ajude a construir uma educação de qualidade, inclusiva e participativa em todas as esferas da sociedade.

Fomentar pesquisas interdisciplinares e parcerias entre universidades, governos e organizações internacionais é uma estratégia promissora para impulsionar o conhecimento e desenvolver soluções eficazes. Essa colaboração diversificada possibilita o compartilhamento de recursos e saberes de diferentes áreas, ampliando a capacidade de abordar questões educacionais complexas. Ao integrar diferentes perspectivas e expertise, essas iniciativas podem gerar abordagens inovadoras e práticas mais robustas, promovendo melhorias significativas na educação e em outras áreas sociais.

2.5 Considerações Finais do Capítulo

A análise realizada neste capítulo evidencia que, embora o PDDE e as UExs sejam instrumentos importantes para a gestão financeira e a promoção da qualidade da educação no Brasil, enfrentam desafios significativos que comprometem sua eficácia. A burocracia excessiva, a falta de capacitação, as desigualdades estruturais e a participação comunitária incipiente são obstáculos que demandam atenção e ação.

Os pontos discutidos conectam-se diretamente aos objetivos gerais desta dissertação, que busca compreender e propor soluções para os desafios na gestão dos recursos educacionais. As críticas e controvérsias em relação ao programa ressaltam a necessidade de avaliações mais profundas e de uma articulação mais efetiva com outras políticas educacionais.

Superar esses desafios requer esforços conjuntos de gestores, educadores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas. Investir na capacitação dos envolvidos, simplificar processos administrativos, promover a participação ativa da comunidade escolar e desenvolver sistemas de monitoramento e avaliação mais eficientes são medidas essenciais.

Futuras perspectivas incluem a implementação de políticas que promovam maior equidade na distribuição de recursos, o fortalecimento da participação comunitária e a integração de tecnologias para aprimorar a gestão e a transparência. Recomenda-se também o desenvolvimento de pesquisas que avaliem o impacto pedagógico do PDDE e identifiquem práticas exitosas que possam ser replicadas.

A continuidade da pesquisa acadêmica, aliada a políticas públicas eficazes, é fundamental para garantir que o PDDE cumpra seu objetivo de promover uma educação de qualidade para todos os estudantes brasileiros. Apenas com um compromisso coletivo será possível fortalecer o programa, superar os obstáculos identificados e construir uma escola mais democrática, inclusiva e eficaz.

CAPÍTULO III - DINÂMICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PDDE: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS EM LUZIÂNIA

Este capítulo apresenta uma análise aprofundada dos dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com diretores e conselheiros escolares de duas instituições de ensino no município de Luziânia, Goiás. O objetivo é compreender como a gestão democrática e participativa dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) se manifesta na prática, identificando desafios e potencialidades à luz de uma abordagem interdisciplinar. A análise busca responder ao problema de pesquisa e às questões formuladas, conectando as evidências empíricas ao contexto educacional brasileiro mais amplo.

As entrevistas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo, seguindo os pressupostos de Bardin (2016), o que permitiu identificar categorias temáticas e padrões nos discursos dos participantes. Além disso, a pesquisa utilizou grupos focais e análise documental para complementar os dados e enriquecer a compreensão dos fenômenos investigados. A combinação dessas técnicas qualitativas possibilita uma análise robusta e contextualizada, alinhada aos objetivos da dissertação.

Neste capítulo, os dados serão apresentados de forma organizada, estruturados em blocos temáticos que emergiram da análise. Em seguida, será feita uma descrição detalhada dos resultados, destacando os principais achados e incorporando trechos das entrevistas que ilustram as questões discutidas. Posteriormente, os resultados serão relacionados às questões de pesquisa formuladas no início do estudo, refletindo sobre como os achados respondem a essas questões e explorando fatores contextuais que influenciam os resultados. Por fim, serão discutidas as implicações teóricas e práticas dos achados, preparando o terreno para as considerações finais da dissertação.

3.1 Apresentação e Organização dos Dados

Nesta seção, os dados coletados são apresentados de forma organizada, visando proporcionar uma visão clara e objetiva das informações obtidas durante as entrevistas com diretores e conselheiros escolares. A utilização de tabelas e gráficos auxilia na visualização dos resultados, destacando os aspectos mais relevantes da pesquisa e facilitando a comparação entre as práticas de gestão democrática do PDDE nas duas instituições.

Para contextualizar as instituições pesquisadas, é importante apresentar um panorama das características de cada uma, com base nos dados do Censo Escolar de 2023 e em informações relevantes para a compreensão de suas práticas de gestão democrática no âmbito do PDDE.

O Colégio Estadual Professor Antônio Valdir Roriz (CEPAVR) é uma instituição de ensino localizada em Luziânia, Goiás, que atende a aproximadamente 1089 alunos do nível Médio. De acordo com o Censo Escolar de 2023, a escola possui uma infraestrutura que inclui 12 salas de aula, laboratório de informática, biblioteca e quadra de esportes, embora algumas instalações possam necessitar de reformas e melhorias. O CEPAVR recebe um valor anual do PDDE de aproximadamente R\$ 27.522,00, destinado à manutenção, execução de projetos pedagógicos e pequenas melhorias na infraestrutura.

No entanto, a escola enfrenta desafios significativos em relação à gestão democrática. O CEPAVR não possuía um conselho escolar ativo, o que limita a participação da comunidade nas decisões sobre a aplicação dos recursos e nas práticas de gestão. A ausência desse órgão colegiado dificulta a implementação efetiva do PDDE, já que a participação coletiva é fundamental para a transparência e eficiência na utilização dos recursos. Além disso, a falta de engajamento da comunidade escolar impacta negativamente na identificação das necessidades reais dos estudantes e no desenvolvimento de projetos que atendam às demandas específicas da escola.

Por outro lado, o Colégio Estadual Delfino Oclécio Machado (CEDOM) também situado em Luziânia, atende a cerca de 1658 alunos, abrangendo os níveis Fundamental e Médio. Conforme os dados do Censo Escolar de 2023, o CEDOM dispõe de uma infraestrutura mais robusta, contando com 12 salas de aula, laboratórios de informática e ciências, biblioteca equipada e quadra poliesportiva em bom estado. A escola recebe um montante anual do PDDE de aproximadamente R\$ 38.902,00, que tem sido utilizado de forma estratégica para promover melhorias significativas no ambiente escolar.

Um diferencial importante do CEDOM é a existência de um conselho escolar ativo e participativo, composto por representantes dos pais, estudantes, professores e funcionários. Esse conselho desempenha um papel fundamental na gestão democrática da escola, participando ativamente das decisões sobre a aplicação dos recursos do PDDE e contribuindo para a transparência e eficiência na gestão

financeira. A participação da comunidade tem permitido que o CEDOM desenvolva projetos alinhados às necessidades reais dos alunos, como a reforma do refeitório e dos laboratórios, ampliando a qualidade do ensino oferecido.

Essas características distintas entre o CEPAVR e o CEDOM evidenciam como fatores como infraestrutura, organização, engajamento da comunidade e presença de órgãos colegiados influenciam diretamente as práticas de gestão democrática e a eficácia na aplicação dos recursos do PDDE. Enquanto o CEPAVR enfrenta desafios que limitam sua capacidade de implementar uma gestão participativa, o CEDOM demonstra que a mobilização da comunidade escolar e a atuação efetiva do conselho escolar potencializam os resultados positivos e contribuem para a melhoria contínua da educação oferecida.

A contextualização das instituições pesquisadas é essencial para compreender como as características específicas de cada escola influenciam a gestão de recursos e a implementação das políticas educacionais. Essa análise permite observar as particularidades de cada contexto, como infraestrutura, composição do corpo docente, perfil dos estudantes e condições socioeconômicas da comunidade. Ao conhecer essas variáveis, torna-se possível identificar os desafios e limitações que impactam diretamente a eficácia da gestão democrática e a participação comunitária, fatores que influenciam o desempenho e a qualidade das práticas administrativas e pedagógicas. Além disso, entender o contexto individual de cada escola é fundamental para desenvolver estratégias específicas que atendam às suas necessidades, promovendo uma gestão mais eficaz e adaptada às realidades locais.

Para visualizar e organizar os dados coletados de maneira clara, foram elaborados gráficos e tabelas que sintetizam as informações de forma acessível e intuitiva. Essas representações gráficas não apenas facilitam a leitura dos resultados, mas também permitem uma análise comparativa entre as práticas de gestão democrática nas diferentes escolas. Utilizamos, por exemplo, gráficos de barras para ilustrar a frequência das reuniões dos conselhos escolares, destacando o nível de participação comunitária em cada instituição. Essa ferramenta gráfica possibilita identificar padrões de envolvimento ao longo do tempo, oferecendo uma visão quantitativa do engajamento e das práticas de participação dentro de cada escola, bem como permitindo comparações significativas.

A análise dos gráficos de frequência das reuniões do conselho escolar também fornece insights sobre a constância e a qualidade do envolvimento comunitário nas

decisões escolares. Observando-se os padrões de participação, é possível identificar períodos de maior ou menor engajamento e compreender as razões subjacentes a essas variações. Essa visualização das dinâmicas de envolvimento comunitário é essencial para avaliar a eficácia dos conselhos escolares como instâncias de gestão democrática. Além disso, ao relacionar esses dados com fatores contextuais específicos de cada instituição, como infraestrutura ou recursos disponíveis, podem-se traçar correlações entre a participação comunitária e as condições materiais e administrativas de cada escola.

Essas ferramentas de análise, ao organizar e simplificar a interpretação dos dados, servem como base para o desenvolvimento de estratégias direcionadas que busquem fortalecer a participação comunitária e a gestão democrática nas escolas públicas. Ao final, a apresentação visual dos resultados facilita a comunicação das conclusões e permite que gestores e comunidades compreendam melhor a situação atual e os caminhos possíveis para aprimorar a gestão participativa. A identificação dos desafios e das oportunidades, apoiada em dados visuais e objetivos, contribui para uma tomada de decisão mais informada e contextualizada, visando a construção de uma educação mais inclusiva e equitativa.

Tabela 2: Frequência de Reuniões do Conselho Escolar nos Últimos 12 Meses

Mês/Ano	CEPAVR	CEDOM
Set/23	1	1
Out/23	1	1
Nov/23	1	0
Dez/23	1	0
Jan/24	0	0
Fev/24	1	0
Mar/24	1	1
Abr/24	1	1
Mai/24	1	1
Jun/24	1	1
Jul/24	1	1
Ago/24	1	1

Conforme ilustrado na Tabela 2, o Colégio Estadual Delfino Oclécio Machado (CEDOM) apresenta uma frequência consistente de reuniões mensais, enquanto o Colégio Estadual Professor Antônio Valdir Roriz (CEPAVR) mostra irregularidades na realização dessas reuniões. Essa diferença pode ser um indicativo do nível de envolvimento da comunidade e da gestão participativa em cada uma das escolas.

Além disso, apresentamos os principais desafios enfrentados pelos gestores em relação à gestão dos recursos do PDDE, sintetizados na Tabela 3.

Tabela 3: Principais Desafios na Gestão dos Recursos do PDDE

Categoria	Colégio Estadual Professor Antônio Valdir Roriz	Colégio Estadual Delfino Oclécio Machado
Burocracia	Dificuldade em obter o cartão para acesso aos recursos; demora no processo bancário.	Procedimentos administrativos extensos e morosos.
Comunicação com a Comunidade	Ausência de conselho escolar ativo; dificuldade de engajar os pais.	Inicialmente, dificuldade em trazer os pais para a participação regular.
Acesso aos Recursos Financeiros	Recursos insuficientes para projetos pedagógicos inovadores.	Necessidade de planejamento rigoroso devido à limitação dos valores recebidos.

Os dados apresentados evidenciam que ambas as escolas enfrentam desafios relacionados à burocracia e ao acesso aos recursos do PDDE. No entanto, o CEPAVR apresenta dificuldades específicas na ausência de um conselho escolar ativo, comprometendo a implementação de uma gestão verdadeiramente democrática e participativa.

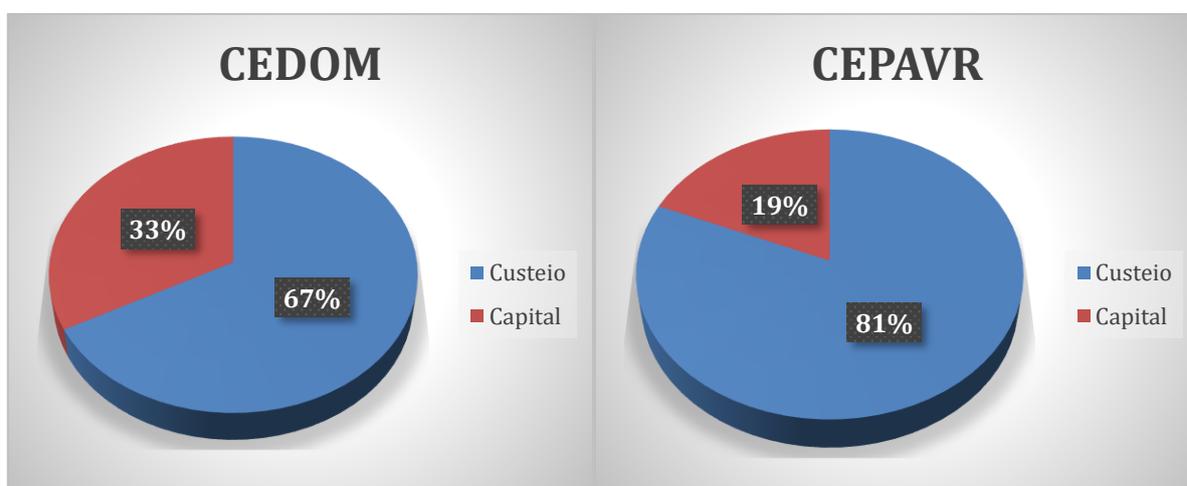


Figura 1: Distribuição dos Recursos do PDDE em Custeio e Capita no ano de 2023.

Como ilustrado na Figura 1, tanto o Colégio Estadual Professor Antônio Valdir Roriz (CEPAVR) quanto o Colégio Estadual Delfino Oclécio Machado (CEDOM) direcionaram a maior parte dos recursos do PDDE para despesas de custeio, com 81% e 67%, respectivamente. Isso reflete uma tendência de priorizar a manutenção das atividades operacionais e pedagógicas das escolas, enquanto uma parcela menor foi destinada ao capital (19% no CEPAVR e 33% no CEDOM). Esse padrão de distribuição indica um esforço das escolas em atender necessidades imediatas para o funcionamento regular e a implementação de projetos pedagógicos que possam fortalecer o engajamento da comunidade escolar e inovar nas atividades oferecidas aos estudantes.

A utilização de gráficos e tabelas neste capítulo foi pensada para facilitar a organização e visualização dos dados coletados, oferecendo ao leitor uma compreensão acessível e objetiva das principais questões abordadas nesta pesquisa. Na próxima seção, será feita uma descrição detalhada dos resultados observados em cada escola, destacando os achados principais de forma descritiva, sem avançar na interpretação. Dessa maneira, busca-se proporcionar uma base sólida de informações que sustentará as análises e discussões nas seções subsequentes.

3.2 Descrição Detalhada dos Resultados

Nesta seção, apresentamos os principais resultados obtidos a partir das entrevistas, grupos focais e análise documental, diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa.

3.2.1 Participação da Comunidade Escolar

As entrevistas conduzidas revelaram que a promoção de uma participação efetiva e ativa da comunidade escolar permanece um obstáculo central para ambas as instituições analisadas. No caso do CEPAVR, a ausência de um conselho escolar consolidado e atuante restringe a inclusão de pais e estudantes nos processos deliberativos relacionados ao uso dos recursos do PDDE. Essa limitação, conforme apontado pela própria diretora, não apenas enfraquece o princípio da gestão democrática, mas também prejudica o potencial de corresponsabilização e engajamento da comunidade escolar. A diretora observou:

"Apesar de realizarmos reuniões regulares com professores e funcionários, sentimos uma lacuna significativa devido à ausência de participação dos pais nas decisões de maior relevância para a escola."

No CEDOM, embora os gestores tenham inicialmente enfrentado obstáculos para motivar a participação dos pais, a implementação de um conselho escolar ativo, aliada ao uso estratégico de ferramentas digitais como o WhatsApp, contribuiu para aprimorar a comunicação entre a escola e a comunidade. Essa prática, relatada como uma inovação eficaz na cultura organizacional da escola, possibilitou a criação de uma rede de apoio e engajamento que ultrapassa as tradicionais assembleias presenciais. O diretor relatou que:

"A criação do grupo no WhatsApp foi um divisor de águas. A partir dessa iniciativa, percebemos um aumento significativo na presença dos pais, que passaram a acompanhar e participar das reuniões e das tomadas de decisão de forma mais regular e engajada."

Esse contraste entre as duas instituições permite refletir sobre a complexidade e a importância dos conselhos escolares como instrumentos de democratização e participação na gestão educacional. A ausência de um conselho escolar ativo, como observado no CEP AVR, limita a capacidade de transparência e corresponsabilização na aplicação dos recursos do PDDE, enquanto, no CEDOM, o fortalecimento do conselho e a adaptação de canais de comunicação à realidade tecnológica dos pais têm potencializado o envolvimento e a mobilização coletiva. Assim, esses achados evidenciam que práticas inovadoras de comunicação, como o uso de tecnologias digitais, podem ser eficazes para contornar barreiras estruturais e culturais, possibilitando maior inclusão e representatividade na gestão escolar.

Dessa forma, observa-se que a construção de uma gestão democrática e participativa, que realmente contemple a pluralidade de atores e perspectivas, exige não apenas a existência formal de conselhos escolares, mas o desenvolvimento de estratégias adaptativas e inclusivas que respondam às especificidades da comunidade local. A análise desses dados aponta para a necessidade de uma reavaliação dos mecanismos de engajamento e da criação de políticas públicas que incentivem tanto a constituição de conselhos atuantes quanto o suporte para o uso de tecnologias de comunicação, ampliando o horizonte de participação da comunidade escolar na gestão dos recursos e nas decisões pedagógicas.

3.2.2 Burocracia e Acesso aos Recursos

As duas instituições analisadas apontaram desafios recorrentes relacionados à burocracia bancária e aos procedimentos administrativos para o acesso aos recursos do PDDE. No CEP AVR, por exemplo, houve um atraso significativo na emissão do cartão bancário necessário para a movimentação dos recursos, o que retardou a execução de projetos previamente planejados e impactou negativamente o cronograma de ações pedagógicas e estruturais. Esse atraso evidencia como questões operacionais externas à gestão escolar direta podem afetar a eficácia e a celeridade das iniciativas escolares, comprometendo o potencial transformador dos recursos do PDDE.

No CEDOM, por outro lado, embora os gestores tenham relatado menos problemas com a emissão do cartão, a necessidade de um planejamento minucioso se destacou como uma estratégia indispensável para otimizar o uso dos recursos, que se mostraram insuficientes diante das demandas educacionais e estruturais da escola. A gestão do CEDOM adaptou-se às limitações orçamentárias por meio de um rigoroso planejamento financeiro e de prioridades, evidenciando um esforço contínuo para maximizar o impacto dos recursos dentro das possibilidades financeiras oferecidas pelo PDDE.

Esses relatos sublinham a complexidade da gestão financeira no contexto escolar, onde a combinação de recursos limitados e burocracia bancária implica desafios que vão além das competências de planejamento dos gestores. As dificuldades administrativas, muitas vezes alheias à vontade da escola, acabam gerando entraves à implementação de projetos que visam à melhoria da infraestrutura e à qualidade do ambiente educacional. A experiência das escolas revela a necessidade de uma revisão dos processos burocráticos, que devem ser simplificados para permitir maior autonomia e agilidade na aplicação dos recursos.

Assim, ao analisar esses desafios, fica clara a importância de uma estrutura de suporte que auxilie as escolas na superação das barreiras burocráticas e na gestão dos recursos de forma mais flexível e adaptável. A otimização dos processos administrativos e bancários é um passo necessário para que o PDDE cumpra seu papel de agente facilitador de uma educação mais equitativa e de qualidade, e para que as escolas possam implementar ações que, de fato, atendam às suas necessidades específicas e às expectativas de suas comunidades escolares.

3.2.3 Capacitação e Formação dos Gestores

A formação proporcionada pelo Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais (CECAMPE) tem sido avaliada positivamente pelos gestores escolares, destacando-se especialmente entre aqueles que estão no início de suas trajetórias de liderança e gestão. O CECAMPE oferece uma base sólida de conhecimento técnico e práticas de gestão, o que auxilia os gestores a compreenderem e executarem com maior segurança as diretrizes do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e outras políticas educacionais. Essa formação busca capacitar os gestores não apenas nas questões financeiras, mas também no desenvolvimento de habilidades gerenciais, no entendimento das normativas e na articulação com a comunidade escolar.

Entretanto, apesar da eficácia desse treinamento inicial, a capacitação oferecida pelo CECAMPE revela limitações significativas diante dos entraves burocráticos e operacionais que marcam a rotina dos gestores na administração dos recursos. Em várias ocasiões, as exigências burocráticas se mostram complexas, superando a formação recebida e impondo desafios que demandam maior flexibilidade nos processos e adaptações constantes. A rigidez das normativas, aliada a uma estrutura administrativa que frequentemente carece de agilidade, limita a aplicação eficiente do conhecimento adquirido na formação.

Essas dificuldades refletem a necessidade de um suporte contínuo, que vá além da capacitação inicial e ofereça acompanhamento e atualizações regulares, adaptando-se aos contextos específicos de cada instituição. Para que a formação realmente capacite os gestores a lidar com a realidade da burocracia e das práticas administrativas, é crucial que o CECAMPE amplie seu escopo de atuação, promovendo treinamentos mais aprofundados sobre práticas de gestão financeira em cenários de alta complexidade burocrática, além de capacitar os gestores para superar obstáculos específicos no manuseio dos recursos.

Destarte, embora a formação oferecida pelo CECAMPE seja um passo essencial para a qualificação dos gestores, ela se torna insuficiente se não for complementada por estratégias que enfrentem os desafios sistêmicos e estruturais da gestão escolar. A implementação de uma rede de suporte técnico contínuo, somada a revisões processuais que minimizem a burocracia e promovam uma gestão mais ágil e autônoma, pode potencializar significativamente o impacto da formação

recebida, permitindo que os gestores operem com maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos destinados à melhoria das escolas.

3.2.4 Uso de Tecnologias para Comunicação e Transparência

A introdução de tecnologias de comunicação, como grupos de WhatsApp, demonstrou-se uma estratégia eficaz no Colégio Estadual Delfino Oclécio Machado, fortalecendo o engajamento da comunidade escolar e promovendo uma comunicação mais direta e contínua entre os gestores, os pais e demais membros. A criação desses grupos facilitou a disseminação de informações e o convite para participação nas decisões escolares, reduzindo a distância entre a gestão e a comunidade. Como resultado, o CEDOM observou um aumento na participação em reuniões, na presença dos pais em atividades e no envolvimento com as demandas da escola, consolidando uma cultura de gestão participativa.

Entretanto, no Colégio Estadual Professor Antônio Valdir Roriz, a implementação de tecnologias de comunicação digital, como o WhatsApp, enfrentou dificuldades que impediram resultados similares. A ausência de recursos tecnológicos adequados na escola, como computadores e acesso contínuo à internet, limitou a criação e o monitoramento eficaz desses grupos. Adicionalmente, o CEP AVR constatou uma resistência significativa entre alguns membros da comunidade escolar, especialmente aqueles com menos familiaridade ou acesso à tecnologia, o que dificultou o uso generalizado dessas ferramentas.

Essas barreiras tecnológicas e socioculturais no CEP AVR evidenciam que a integração de tecnologias digitais na gestão escolar demanda não apenas a infraestrutura adequada, mas também estratégias de adaptação às realidades e às resistências específicas de cada comunidade. No caso de comunidades com pouca familiaridade com o ambiente digital, é importante promover capacitações que demonstrem os benefícios do uso das tecnologias e, assim, diminuam a resistência inicial. Além disso, a inclusão de outros canais de comunicação, como murais físicos e reuniões presenciais, pode complementar as iniciativas digitais, garantindo a inclusão de todos os membros da comunidade.

Dessa forma, o contraste entre as experiências do CEDOM e do CEP AVR com o uso de tecnologias de comunicação revela a necessidade de uma abordagem mais ampla e contextualizada na adoção dessas ferramentas. Para que iniciativas como os grupos de WhatsApp cumpram seu potencial de fortalecer a gestão democrática e o engajamento comunitário, as escolas precisam adaptar essas soluções tecnológicas

à sua infraestrutura disponível e à capacidade de adoção digital de suas comunidades, promovendo uma comunicação realmente inclusiva e eficaz.

3.3 Análise dos Resultados em Relação às Questões de Pesquisa

Os resultados obtidos foram confrontados com as questões de pesquisa formuladas, permitindo uma reflexão sobre como os achados respondem aos objetivos do estudo.

Questão 1: Como a participação efetiva da comunidade escolar influencia a gestão democrática dos recursos do PDDE?

Os dados confirmam que a participação efetiva da comunidade escolar é fundamental para uma gestão democrática dos recursos. No CEDOM, a participação ativa dos pais, viabilizada pela reativação do conselho escolar e uso de tecnologias de comunicação, resultou em melhorias significativas na escola. Já no CEP AVR, a ausência de um conselho escolar atuante limitou a participação da comunidade, comprometendo a transparência e a representatividade nas decisões.

Questão 2: De que forma a capacitação oferecida pelo CECAMPE impacta a gestão dos recursos do PDDE?

A capacitação proporcionada pelo CECAMPE teve impacto positivo na formação dos gestores, melhorando o entendimento sobre a aplicação das verbas. No entanto, não foi suficiente para superar desafios sistêmicos, como a burocracia e dificuldades operacionais. Isso indica a necessidade de ações complementares para fortalecer a gestão dos recursos.

Questão 3: Quais são os desafios e potencialidades na comunicação das informações financeiras à comunidade escolar?

Os resultados mostram que, embora existam ferramentas como o PDDE Interativo, elas não atendem plenamente às necessidades de transparência para a comunidade leiga. A diretora do CEP AVR apontou a necessidade de plataformas mais

acessíveis. A experiência positiva do CEDOM com o uso do WhatsApp evidencia o potencial das tecnologias simples e amplamente utilizadas para melhorar a comunicação e a transparência.

3.4 Discussão dos Achados e Implicações

3.4.1 Contextualização dos Desafios na Gestão Democrática

Os desafios identificados refletem problemas estruturais na implementação da gestão democrática nas escolas. A falta de participação efetiva da comunidade escolar, a burocracia excessiva e a insuficiência de recursos tecnológicos e humanos comprometem a eficácia do PDDE.

Conforme apontado por Medeiros (2023) e Araújo e Guerra (2022), a participação ativa da comunidade é essencial para a eficiência das políticas educacionais. A ausência de conselhos escolares atuantes limita o controle social e a corresponsabilização, elementos fundamentais para uma gestão transparente e democrática.

3.4.2 Potencialidades e Estratégias para Superação dos Desafios

A experiência do CEDOM demonstra que estratégias proativas, como a criação de grupos de comunicação via WhatsApp e projetos comunitários, podem aumentar o engajamento dos pais e melhorar a gestão participativa. Isso sugere que iniciativas adaptadas ao contexto de cada escola podem ser eficazes na promoção da gestão democrática.

3.4.3 Implicações Teóricas e Práticas

Os achados reforçam a necessidade de uma abordagem interdisciplinar na gestão educacional, considerando aspectos socioculturais, tecnológicos e administrativos. Teoricamente, evidencia-se que a gestão democrática envolve mais do que estruturas formais; requer práticas inclusivas e participativas.

Praticamente, os resultados indicam a necessidade de políticas públicas que promovam não apenas a capacitação, mas também o suporte contínuo e a simplificação dos processos burocráticos. A adoção de tecnologias acessíveis e a promoção de iniciativas que fomentem o envolvimento da comunidade são estratégias recomendadas.

3.5 Considerações Finais do Capítulo

Este capítulo apresentou uma análise detalhada dos dados coletados, evidenciando os desafios e potencialidades na gestão democrática dos recursos do PDDE em duas escolas de Luziânia, Goiás. Os resultados destacam a importância da participação efetiva da comunidade escolar, da capacitação dos gestores e da utilização de tecnologias acessíveis para melhorar a transparência e o engajamento.

A análise reforça que a gestão democrática é um processo complexo, influenciado por múltiplos fatores contextuais. A superação dos desafios identificados requer esforços conjuntos, envolvendo políticas públicas, ações institucionais e iniciativas locais adaptadas às realidades específicas de cada comunidade escolar.

No próximo capítulo, os resultados serão discutidos em profundidade, conectando-os aos referenciais teóricos abordados ao longo da dissertação e explorando suas implicações para a melhoria da gestão educacional e a promoção de uma educação pública de qualidade.

CAPÍTULO IV: PRODUTO TÉCNICO-CIENTÍFICO

GUIA PRÁTICO PARA O FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E NA APLICAÇÃO DO PDDE

APRESENTAÇÃO

Este guia prático constitui o produto técnico-científico resultante de uma pesquisa de mestrado desenvolvida no âmbito da gestão democrática escolar e da aplicação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). O material foi elaborado com base em extensiva pesquisa teórica e empírica, visando oferecer orientações práticas e efetivas para o fortalecimento dos Conselhos Escolares.

SUMÁRIO

1. Introdução
2. Fundamentação Teórica
3. Contextualização do PDDE e dos Conselhos Escolares
4. Desafios na Implementação da Gestão Democrática
5. Estratégias para o Fortalecimento dos Conselhos Escolares
6. Gestão Financeira e Transparência
7. Participação Comunitária e Engajamento
8. Monitoramento e Avaliação
9. Considerações Finais
10. Referências

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A gestão democrática do ensino público, princípio estabelecido na Constituição Federal de 1988 e reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394/1996), representa um marco fundamental na busca pela qualidade e equidade na educação brasileira. Neste contexto, os Conselhos Escolares emergem como instrumentos essenciais para a efetivação dessa gestão democrática, especialmente no que tange à aplicação dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

1.2 Justificativa

A elaboração deste guia justifica-se pela necessidade de fortalecer os mecanismos de participação democrática na gestão escolar, considerando que estudos recentes apontam para uma significativa disparidade entre o marco legal da gestão democrática e sua efetiva implementação nas escolas públicas brasileiras. Dados do INEP (2020) indicam que mais de 60% dos membros dos Conselhos Escolares não receberam capacitação adequada para exercer suas funções, evidenciando a urgência de materiais orientadores que possam subsidiar sua atuação.

1.3 Objetivos

Objetivo Geral: Fornecer orientações práticas e metodológicas para o fortalecimento dos Conselhos Escolares na promoção da gestão democrática e na aplicação eficiente dos recursos do PDDE.

Objetivos Específicos:

- Apresentar estratégias para a capacitação continuada dos conselheiros escolares
- Propor metodologias para o aumento da participação comunitária
- Oferecer ferramentas para o monitoramento e avaliação das ações do Conselho
- Orientar sobre a gestão transparente e eficiente dos recursos do PDDE

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Democrática na Educação

A gestão democrática, conforme apresentado por Paro (2001), constitui-se como um processo que vai além da simples participação em decisões, englobando a construção coletiva de um projeto educacional que atenda às necessidades da comunidade. Silva (2021) complementa essa visão ao enfatizar que a participação efetiva deve ultrapassar aspectos meramente consultivos, alcançando níveis deliberativos que permitam real influência nas decisões escolares.

2.2 Descentralização e Autonomia Escolar

Medeiros (2023) argumenta que a descentralização dos recursos educacionais, materializada através do PDDE, representa um avanço significativo na busca pela autonomia escolar. Contudo, o autor ressalta que essa autonomia frequentemente se apresenta como "assistida e inflexível", limitando a capacidade das instituições de atenderem às suas necessidades específicas.

2.3 Participação Comunitária e Capital Social

A participação comunitária, segundo Torres (2019), está intrinsecamente ligada ao conceito de capital social, sendo fundamental para o desenvolvimento de uma gestão verdadeiramente democrática. O autor destaca a necessidade de estratégias específicas para regiões com baixo engajamento, considerando aspectos socioculturais locais.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PDDE E DOS CONSELHOS ESCOLARES

3.1 Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)

O PDDE, instituído em 1995, representa uma das principais políticas de descentralização de recursos na educação brasileira. Conforme dados do FNDE (2020), o programa beneficia anualmente mais de 120 mil escolas públicas em todo o território nacional, tendo como principais objetivos:

- Prestar assistência financeira para as escolas
- Promover a autonomia na gestão escolar
- Fortalecer a participação social
- Melhorar a infraestrutura física e pedagógica

3.2 Conselhos Escolares: Estrutura e Funcionamento

Os Conselhos Escolares constituem-se como órgãos colegiados compostos por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. Sua estrutura básica deve contemplar:

- Representantes dos professores
- Representantes dos funcionários administrativos
- Representantes dos pais ou responsáveis
- Representantes dos estudantes
- Representante da direção escolar

3.3 Marco Legal e Normativo

A fundamentação legal dos Conselhos Escolares encontra respaldo em diversos instrumentos normativos:

- Constituição Federal de 1988 (Art. 206)
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/1996)
- Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014)
- Resoluções específicas do FNDE sobre o PDDE

4. DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

4.1 Capacitação dos Conselheiros

A análise dos dados coletados durante a pesquisa revela que a capacitação inadequada dos conselheiros representa um dos principais obstáculos para a efetivação da gestão democrática. De acordo com o levantamento realizado pelo INEP (2020), aproximadamente 60% dos membros dos Conselhos Escolares não receberam qualquer tipo de formação específica para o exercício de suas funções.

4.1.1 Principais Lacunas na Formação

A pesquisa identificou as seguintes áreas críticas que necessitam de atenção prioritária na formação dos conselheiros:

- **Gestão Financeira:** Compreensão limitada sobre processos orçamentários, prestação de contas e legislação financeira aplicável ao PDDE.
- **Aspectos Jurídicos:** Desconhecimento do marco legal que regulamenta a atuação dos Conselhos e suas atribuições específicas.
- **Competências Administrativas:** Dificuldades na elaboração de atas, documentos oficiais e registros das atividades do Conselho.

4.2 Estrutura e Recursos

Segundo dados do IBGE (2021), aproximadamente 30% das escolas públicas brasileiras apresentam infraestrutura inadequada para o funcionamento efetivo dos Conselhos Escolares. Esta realidade impacta diretamente na qualidade da participação e no engajamento dos conselheiros.

4.2.1 Principais Carências Estruturais

As pesquisas de campo revelaram as seguintes deficiências estruturais recorrentes:

- **Espaço Físico:** Ausência de local adequado para reuniões e arquivo de documentos.

- Recursos Tecnológicos: Limitação de equipamentos e acesso à internet para comunicação e gestão de informações.
- Material de Apoio: Escassez de recursos didáticos e materiais de expediente necessários às atividades do Conselho.

5. ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES

5.1 Programa de Formação Continuada

Com base nas contribuições de Ferrarezi, Romão e Jannuzzi (2023), propõe-se um programa de formação continuada estruturado em módulos progressivos, contemplando diferentes aspectos da gestão escolar democrática.

5.1.1 Estrutura do Programa

O programa de formação deve ser organizado nos seguintes módulos:

Módulo Básico:

- Fundamentos da gestão democrática
- Legislação educacional básica
- Estrutura e funcionamento dos Conselhos Escolares

Módulo Intermediário:

- Gestão financeira e orçamentária
- Elaboração e acompanhamento de projetos
- Técnicas de mobilização comunitária

Módulo Avançado:

- Planejamento estratégico
- Avaliação e monitoramento de resultados
- Prestação de contas e transparência

5.2 Ferramentas de Gestão e Monitoramento

5.2.1 Sistema de Acompanhamento

Desenvolvimento de um sistema integrado que permita:

- Registro e acompanhamento das reuniões
- Controle de frequência dos conselheiros

- Monitoramento das deliberações e encaminhamentos
- Gestão de documentos e arquivos

5.2.2 Indicadores de Desempenho

Estabelecimento de métricas para avaliação da efetividade do Conselho:

- Taxa de participação nas reuniões
- Número de projetos implementados
- Índice de execução dos recursos do PDDE
- Nível de satisfação da comunidade escolar

6. GESTÃO FINANCEIRA E TRANSPARÊNCIA

6.1 Planejamento e Execução dos Recursos

O planejamento financeiro eficiente constitui elemento fundamental para a gestão democrática dos recursos do PDDE. Medeiros (2023) enfatiza a necessidade de estabelecer processos claros e participativos na definição das prioridades de investimento.

6.1.1 Etapas do Planejamento Financeiro

O processo de planejamento deve seguir as seguintes etapas:

Diagnóstico:

- Levantamento das necessidades da escola
- Análise da situação financeira atual
- Identificação de prioridades

Elaboração do Plano:

- Definição de objetivos e metas
- Estabelecimento de cronograma
- Previsão de recursos necessários

Execução e Monitoramento:

- Implementação das ações planejadas
- Acompanhamento sistemático
- Ajustes quando necessário

6.2 Prestação de Contas

6.2.1 Procedimentos e Documentação

A prestação de contas deve seguir rigorosamente as orientações do FNDE, incluindo:

- Demonstrativo de execução financeira

- Relação de bens adquiridos
- Extratos bancários
- Notas fiscais e comprovantes
- Atas de aprovação

7. PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E ENGAJAMENTO

7.1 Estratégias de Mobilização

A participação efetiva da comunidade escolar requer estratégias específicas de mobilização e engajamento. Silva (2021) destaca a importância de criar canais de comunicação efetivos e acessíveis.

7.1.1 Canais de Comunicação

Implementação de múltiplos canais de comunicação:

- Boletins informativos periódicos
- Grupos em aplicativos de mensagens
- Murais informativos
- Reuniões presenciais regulares
- Plataforma digital de participação

7.1.2 Eventos e Atividades Integradoras

Promoção de eventos que fortaleçam o vínculo comunidade-escola:

- Assembleias gerais
- Oficinas temáticas
- Encontros de formação
- Festividades e celebrações

8. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

8.1 Sistema de Avaliação Contínua

8.1.1 Instrumentos de Avaliação

Desenvolvimento de ferramentas específicas:

- Questionários de satisfação
- Relatórios de atividades
- Planilhas de acompanhamento
- Instrumentos de autoavaliação

8.2 Indicadores de Efetividade

Estabelecimento de métricas para avaliar:

- Participação nas reuniões e atividades
- Execução das deliberações
- Impacto das ações implementadas
- Transparência na gestão dos recursos

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação efetiva da gestão democrática através dos Conselhos Escolares representa um desafio complexo que demanda ação coordenada e comprometimento de todos os atores envolvidos. Este guia busca contribuir com orientações práticas e ferramentas objetivas para o fortalecimento desses importantes espaços de participação e decisão coletiva.

É fundamental reconhecer que o processo de democratização da gestão escolar é contínuo e requer constante avaliação e aperfeiçoamento. As estratégias e orientações apresentadas neste guia devem ser adaptadas às realidades locais, respeitando as especificidades de cada comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T.; PERONI, V. M. V. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Xamã, 2007.
- ARAÚJO, M.; GUERRA, T. Descentralização educacional em tempos de pandemia. **Revista Educação em Foco**, v. 15, n. 2, p. 45-62, 2023.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 2014.
- FARIAS, L. **O PDDE e as políticas públicas educacionais no Ceará**. Fortaleza: Editora Universitária, 2018.
- FERRAREZI, E.; ROMÃO, J.; JANNUZZI, P. Monitoramento e transformação na gestão pública: novos caminhos para a eficiência. **Gestão e Políticas Públicas**, v. 18, n. 3, p. 57-75, 2023.
- FNDE. **Relatório de Execução do PDDE**. Brasília: Ministério da Educação, 2020.
- IBGE. **Indicadores Sociais Municipais: Uma análise dos resultados do universo do Censo Demográfico 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.
- INEP. **Censo Escolar: Resumo Técnico**. Brasília: Ministério da Educação, 2020.
- MEDEIROS, A. Autonomia escolar e gestão democrática: desafios e perspectivas. **Gestão em Rede**, v. 8, n. 1, p. 99-115, 2023.
- NISHIMURA, A. **Conselhos Escolares e a gestão democrática em Goiás**. Goiânia: Editora UFG, 2017.
- OLIVEIRA, S. **Projeto Escola Cidadã: uma experiência de participação comunitária**. Recife: EDUPE, 2023.
- PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2001.
- RIBEIRO, M. **O PDDE e a melhoria da infraestrutura escolar em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2015.
- SANTOS, E. Atuação dos Conselhos Escolares na gestão financeira em Goiás. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 9, n. 3, p. 55-70, 2020.
- SILVA, L. Gestão democrática e participação na educação básica. **Educação em Perspectiva**, v. 12, n. 1, p. 88-104, 2021.

SILVA, M. et al. Conselhos Escolares e participação: um estudo em Itapipoca. **Revista Brasileira de Educação**, v. 24, e240024, 2019.

SOUZA, D.; PEREIRA, R. Formação continuada e engajamento nos Conselhos Escolares em Porto Alegre. **Educação & Realidade**, v. 46, n. 2, e104117, 2021.

TORRES, C. Desafios socioculturais na participação escolar. **Educação e Cultura Contemporânea**, v. 16, n. 43, p. 321-339, 2019.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação investigou a efetividade da gestão democrática e participativa dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) em duas escolas estaduais situadas no município de Luziânia, Goiás, utilizando uma abordagem interdisciplinar. Essa perspectiva permitiu integrar saberes provenientes de áreas como educação, sociologia, administração e políticas públicas, ampliando a compreensão sobre os processos de gestão e a dinâmica da participação comunitária. Ao valorizar a interação entre diferentes campos do conhecimento, buscou-se não apenas identificar os desafios e potencialidades envolvidos na implementação do programa, mas também destacar como práticas de gestão inclusivas e colaborativas podem contribuir para maior eficácia, equidade e engajamento no contexto escolar.

A partir dos dados coletados e analisados, ficou evidente que, embora o PDDE tenha proporcionado avanços significativos no fortalecimento da autonomia escolar, sua efetividade depende diretamente da participação ativa da comunidade escolar e da capacidade dos gestores em lidar com as barreiras burocráticas. As entrevistas realizadas apontaram para uma persistente dificuldade em garantir a participação contínua e significativa da comunidade, especialmente em relação à atuação dos conselhos escolares e das Unidades Executoras (UEs). Essas estruturas são fundamentais para a gestão democrática e participativa, contudo, enfrentam limitações relacionadas à falta de capacitação, à burocracia excessiva e à ausência de incentivos para uma participação mais robusta.

Um dos pontos centrais identificados nesta pesquisa foi a sobrecarga burocrática, que se revelou como um dos maiores entraves à eficiência na aplicação dos recursos do PDDE. O excesso de exigências administrativas e a complexidade dos processos de prestação de contas contribuem para a subutilização dos recursos e a ineficiência na execução dos projetos escolares. Isso compromete diretamente a capacidade das escolas de responder às demandas locais e implementar melhorias estruturais e pedagógicas necessárias.

Por conseguinte, a formação oferecida pelo Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais (CECAMPE) foi reconhecida pelos participantes como relevante para o aprimoramento técnico dos gestores. No entanto, observou-se que a capacitação técnica por si só não é suficiente para superar os desafios do cotidiano da gestão escolar. Há uma necessidade premente de uma

formação integral que contemple, além dos aspectos administrativos, as dimensões éticas, relacionais e pedagógicas, conforme argumentado por Severino (2017). A formação integral deve fomentar a construção de uma cultura de gestão escolar que vá além do cumprimento burocrático e promova a participação ativa e crítica da comunidade escolar.

Nesse sentido, a pesquisa dialoga diretamente com a perspectiva de uma educação emancipatória, que vê a escola como um espaço de construção coletiva e transformação social. A gestão democrática não pode ser limitada a procedimentos administrativos formais, mas deve ser vivenciada como um processo dinâmico de colaboração entre todos os envolvidos, conforme defendido por Freire (1996). A ausência dessa cultura de participação é um fator limitante para o pleno desenvolvimento do potencial transformador da educação pública no Brasil.

Em termos de contribuição para a literatura, esta pesquisa reafirma a importância da gestão democrática como um princípio indispensável para a efetividade das políticas educacionais, especialmente em contextos marcados por vulnerabilidades socioeconômicas. A gestão participativa, ao promover maior transparência e corresponsabilização, é um elemento essencial para a eficiência do PDDE e, mais amplamente, para a qualidade da educação pública.

Os resultados desta investigação também revelam a urgência de se revisarem as estruturas burocráticas que dificultam a implementação do programa. Sugere-se a simplificação dos processos administrativos e a criação de mecanismos mais ágeis e acessíveis, que possibilitem uma gestão mais eficiente e inclusiva. Além disso, é imperativo que o governo invista em programas de formação continuada que integrem aspectos técnicos, pedagógicos e éticos, visando fortalecer a capacidade dos gestores em articular a dimensão administrativa com a promoção de espaços democráticos de participação.

No campo das implicações práticas, esta pesquisa oferece subsídios para gestores escolares e formuladores de políticas públicas no aprimoramento dos mecanismos de gestão democrática. A criação de conselhos escolares atuantes e a implementação de estratégias de engajamento comunitário emergem como prioridades, com destaque para o uso de tecnologias digitais como ferramentas de ampliação dos canais de comunicação e transparência.

Por fim, esta dissertação abre caminhos promissores para futuras investigações. Sugere-se que pesquisas futuras explorem o impacto das limitações

estruturais e operacionais no desempenho educacional, e que estudos comparativos sejam realizados em diferentes contextos regionais, incluindo áreas urbanas, rurais e comunidades indígenas. Conseqüentemente, investigações sobre estratégias eficazes de engajamento comunitário, sobretudo aquelas que utilizam plataformas digitais, podem oferecer insights valiosos para uma gestão escolar mais inclusiva e participativa.

Destarte, este estudo contribuiu para uma compreensão mais aprofundada da gestão democrática dos recursos do PDDE, ao mesmo tempo em que ofereceu recomendações práticas para o aprimoramento dessa política pública. Os desafios evidenciados não invalidam os avanços proporcionados pelo programa, mas indicam a necessidade de uma reorientação que fortaleça os princípios democráticos e amplie o impacto positivo do PDDE na educação pública brasileira. Como sublinhado por Paro (2006), a gestão democrática não deve ser vista apenas como um mecanismo administrativo, mas como uma exigência ética que concretiza a educação como um direito de todos e um instrumento de transformação social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. Implicações do Programa Dinheiro Direto na Escola para a gestão da escola pública. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 98, p. 253-267, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000100013>. Acesso em: 15 set. 2024.
- ARANTES, Emerson Clayton. **Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e a perspectiva da redução das desigualdades regionais: uma análise a partir da região Norte do Brasil**. 2019. 247 f. Tese (Doutorado em Educação) — Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/11763>. Acesso em: 10 set. 2024.
- ARAÚJO, K. S. X. de; GUERRA, M. das G. G. V.; NASCIMENTO, G. O. do. The importance of participatory democratic management in the execution of the direct money in school program (PDDE). **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, p. e51411326916, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i3.26916>. Acesso em: 20 set. 2024.
- ARROYO, Miguel Gonzalez. Gestão democrática: recuperar sua radicalidade política? In: CORREA, Bianca Cristina; GARCIA, Teise Oliveira (Org.). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008. p. 39-56.
- BARBOSA, Gisele Heloise. **Democracia participativa no Brasil: a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (1997-2007)**. 2012. 231 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) — Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/1007>. Acesso em: 05 set. 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996, Seção 1, p. 27833. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 12 set. 2024.
- BRASIL. Ministério da Educação. Resolução nº 03, de 04 de março de 1997. Estabelece os critérios e formas de transferências de recursos financeiros às escolas públicas do ensino fundamental. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 07 mar. 1997,

Seção 1, p. 4679. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e->

[programas/programas/pdde/legislacao/copy_of_ResolucaoN03de07deMarode1997.pdf](https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/legislacao/copy_of_ResolucaoN03de07deMarode1997.pdf).

Acesso em: 15 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Manual de orientação para constituição de Unidade Executora Própria**. Brasília: MEC, 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e->

[programas/programas/pdde/media-pdde/manuais/ManualdeOrientaoparaConstituiodeUnidadeExecutoraPropriaUEEx.pdf](https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/media-pdde/manuais/ManualdeOrientaoparaConstituiodeUnidadeExecutoraPropriaUEEx.pdf).

Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 27 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho escolar e o financiamento da educação no Brasil**. Brasília, DF: MEC/SEB, 2006. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares).

BRASIL. Ministério da Educação. **Relatório Anual de Gestão 2016**. Brasília: MEC, 2017. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=57727615> >. Acesso em: 27 out. 2024

BRASIL. Ministério da Educação. **Relatório Anual de Gestão 2019**. Brasília: MEC, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso_informacacao/pdf-arq/copy_of_RelatoriodeGestao_2019.pdf. Acesso em: 27 out. 2024.

BURATTO, Simone Detoni; CASTANHA, André. **PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola: conhecimentos básicos para execução, controle e prestação de contas dos recursos**. Maringá: [s.n.], 2016.

CARVALHO, Maria das Graças; LIMA, José Augusto. **Retenção de gestores escolares: desafios e estratégias**. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 33, n. 1, p. 123-140, 2017.

COSTA, J. S. M. **Decentralization and school quality: evidence from Brazil's direct cash to school program**. 2013. 150 f. Tese (Doutorado em Economia) — Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www2.dbd.puc->

rio.br/pergamum/tesesabertas/0912870_2013_completo.pdf. Acesso em: 18 set. 2024.

DARLING-HAMMOND, Linda; BURNS, David; CAMPBELL, Carol; GOODWIN, A. Lin; LOW, Ee Ling; MCINTYRE, Alison; SATO, Nancy. *Empowered Educators: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality Around the World*. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: HarperCollins, 2010.

EVANGELISTA, Rosana. **Dificuldades na efetivação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)**. 2018. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Educação) — Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2018.

FARIAS, M. J. **O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e a gestão democrática: um estudo de caso em escolas públicas do Ceará**. 2018. 134 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

FERNANDES, Ana Cláudia; ALMEIDA, Roberto Souza de. **Políticas públicas e formação de gestores escolares: avanços e desafios**. *Educação & Sociedade*, v. 39, n. 142, p. 857-876, 2018.

FERRAREZI, Elisabete; ROMÃO, Gabriela Araújo; JANNUZZI, Paulo M. **Avaliação sistêmica e multicêntrica do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE: relatório: contexto institucional, político e ideacional do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE**. Goiânia: Cegraf UFG, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/media-pdde/CONTEXTOINSTITUCIONAL.pdf>. Acesso em: 15 set. 2024.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Os delírios da razão: crise do capital e metamorfose conceitual no campo educacional. In: GENTILI, Pablo; FRIGOTTO, Gaudêncio (Org.). **A nova pedagogia da hegemonia: estratégias do capital para educar o consenso**. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 20-98.

INEP. **Relatório do Quinto Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação**. Brasília: INEP, 2023. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/plano_nacional_de_educacao

[/relatorio do quinto ciclo de monitoramento das metas do plano nacional de educacao.pdf](#). Acesso em: 20 set. 2023.

GOMES, Patrícia Helena; SOUZA, Thiago; MENDES, Larissa. **Tecnologias educacionais e formação continuada: ampliando horizontes em contextos remotos**. *Revista Educação e Tecnologia*, v. 5, n. 2, p. 45-62, 2022.

GONÇALVES, Francisco Williams de Assis Soares; LUZ, Liliene Xavier; CRUZ, Rosana Evangelista da. O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) como política educacional do Estado contemporâneo. **Série-Estudos**, Campo Grande, MS, n. 18, p. 127-142, jul./dez. 2004.

MAFASSIOLI, A. da S. 20 anos do Programa Dinheiro Direto na Escola: um olhar crítico sobre as interferências na gestão escolar e financeira pública. **FINEDUCA - Revista de Financiamento da Educação**, v. 5, n. 10, p. 33-56, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.17648/fineduca-2236-5907-v5-67555>. Acesso em: 10 set. 2024.

MARINHEIRO, E. L.; RUIZ, Maria José F. O Programa Dinheiro Direto na Escola nas produções acadêmicas. In: XVI Semana da Educação e VI Simpósio de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação, 2015, Londrina. **Anais...** Londrina: UEL, 2015. p. 219-228.

MEDEIROS, Djailson Dantas de. **O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE): um estudo da sua execução com a coexistência de programas similares estaduais — o caso do estado do Mato Grosso do Sul e do Distrito Federal**. 2023. 115 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2023. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/46776>. Acesso em: 15 set. 2024.

MESQUITA, S.. **Os resultados do Ideb no cotidiano escolar**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 20, n. 76, p. 587–606, jul. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362012000300009>. Acesso em: 24 out. 2024.

MORAIS, Júlio da Silva; SILVA, Rafael Cruz da; PINHO, Silvia Teixeira de. Recursos financeiros escolares: a importância do Programa Dinheiro Direto na Escola como política pública. **Revista Foco**, Curitiba, v. 17, n. 4, p. 1-19, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n4-127>. Acesso em: 29 set. 2024.

MOTTA, Vânia C.; FRIGOTTO, Gaudêncio. Por que a urgência da reforma do ensino médio? Medida Provisória nº 746/2016 (Lei nº 13.415/2017). **Educação & Sociedade**, v. 38, n. 139, p. 355-372, 2017.

- NISHIMURA, M. Community participation in school management in developing countries. In: **Oxford Research Encyclopedia of Education**. Oxford: Oxford University Press, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.64>. Acesso em: 12 set. 2024.
- OLIVEIRA, D. A. As políticas educacionais no governo Lula: rupturas e permanências. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 25, n. 2, p. 299-321, maio/ago. 2009. DOI: 10.21573/vol25n22009.19491. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19491>. Acesso em: 15 set. 2024.
- OLIVEIRA JÚNIOR, M. C. DE .; MINORI, A. M.; FROTA, M. S.. **Recursos destinados à educação e resultados alcançados no Ideb de uma capital brasileira. Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 3, p. 523–538, jul. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174726>. Acesso em: 17 set. 2024
- PARO, V. H. O conselho de escola na democratização da gestão escolar. In: PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001. p. 79-89.
- _____. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2006.
- PERONI, V. M. V. Financiamento da escola à luz do novo papel do Estado: o papel do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 22, n. 2, p. 215-228, maio/ago. 2006. DOI: 10.21573/vol22n22006.18892. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol22n22006.18892>. Acesso em: 15 set. 2024.
- RIBEIRO, M. C. S. **A participação da comunidade escolar na gestão do PDDE: um estudo em escolas públicas de Minas Gerais**. 2015. 130 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.
- ROGGERO, Rosemary; SILVA, Adriana Zanini da. A descentralização de recursos no financiamento da Educação Básica. **Dialogia**, n. 36, p. 568–580, 2020. DOI: 10.5585/dialogia.n36.18175. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/18175>. Acesso em: 20 set. 2024.
- SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. **Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas**. In: ANPED, XXIX Reunião Anual, 2006, Caxambu, MG. **Anais...** Disponível em: <https://www.anped.org.br/wp-content/uploads/2024/05/gt05-2114.pdf>. Acesso em: 15 set. 2024.

SANTOS, Elaine Cristina; PEREIRA, Lucas Henrique. Conectividade e educação em áreas rurais: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Educação Rural*, v. 3, n. 1, p. 77-94, 2021.

SANTOS, I. M.; SILVA, G. T.; SILVA, J. C. Estudo sobre o Programa Dinheiro Direto na Escola em diferentes contextos no Brasil. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 12, n. 6, mar. 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/viewFile/55758/35033>. Acesso em: 20 set. 2024.

SARAIVA, Mateus. Valores do PDDE foram reajustados: veja quanto a sua escola pode receber. Publicado em 15 de agosto de 2022. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cecampe-sul/valores-do-pdde-foram-reajustados-veja-quanto-a-sua-escola-pode-receber/>. Acesso em: 20 set. 2024.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria de Estado da Educação. **Prestação de contas: ações orientadoras.** Vitória: SEDU, 2015. Disponível em: [https://sedu.es.gov.br/Media/sedu/pdf%20e%20Arquivos/manuais/Cartilha%20Prest Contas.pdf](https://sedu.es.gov.br/Media/sedu/pdf%20e%20Arquivos/manuais/Cartilha%20Prest%20Contas.pdf). Acesso em: 25 set. 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, Maria Vieira. Gestão democrática na educação: as contribuições e omissões da LDB (Lei 9.394/96). In: SILVA, Maria Vieira; MARQUES, Mara Rúbia Alves (Org.). **LDB: balanços e perspectivas para a educação brasileira.** Campinas: Alínea, 2008. p. 71-95.

SILVA, Domingos Pereira da. **Planejamento e gestão escolar: concepções e implicações.** 2011. 101 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) — Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2011. Disponível em: <https://tede2.pucgoias.edu.br/handle/tede/1280>. Acesso em: 18 set. 2024.

SILVA, Renata Aparecida; OLIVEIRA, Carlos Eduardo. Rotatividade de gestores escolares e seus impactos na gestão educacional. *Cadernos de Administração Pública*, v. 15, n. 3, p. 201-219, 2020.

Soares Neto, J. J., Jesus, G. R. de, Karino, C. A., & Andrade, D. F. de. (2013). **Uma escala para medir a infraestrutura escolar.** *Estudos Em Avaliação Educacional*, 24(54), 78–99. <https://doi.org/10.18222/eae245420131903>. Acesso em: 26 out. 2024.

SOARES, A. J. G.; BRANDOLIN, F.; AMARAL, D. P. do. Desafios e dificuldades na implementação do Programa Mais Educação: percepção dos atores das escolas.

Educação & Realidade, v. 42, n. 3, p. 1059–1079, 2017. DOI: 10.1590/2175-623660490.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, jul./dez. 2020. DOI: 10.34019/2237-9444.2020.v10.31559. Acesso em: 18 set. 2024.

SOUZA, A. C. de. **A gestão das Unidades Executoras (UExs) do PDDE: um estudo comparativo entre duas escolas públicas municipais de Belo Horizonte**. 2019. 120 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW. Romper o círculo: como sistemas de monitoramento eficientes podem transformar a gestão pública. Disponível em: <https://ssir.com.br/filantropia-e-financiamento/romper-o-circulo>. Acesso em: 25 set. 2024.

STRECK, D. R.; PITANO, S. de C.; MORETTI, C. Z. Educar pela participação, democratizar o poder: o legado freireano na gestão pública. **Educação em Revista**, v. 33, e167880, 2017. DOI: 10.1590/0102-4698167880.

TORRES, Júlia Maria. Formação de gestores escolares em regiões remotas: desafios e possibilidades. *Educação em Foco*, v. 22, n. 4, p. 89-105, 2019.

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. de L. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **SciELO Preprints**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7697>. Acesso em: 18 set. 2024.